

知をつなぎ、地を活かす

東北活性研

地域コミュニティ経営ガイド

～NPO法人「きらりよしじまネットワーク」の設立と運営～

きらり
経営
ガイド

特別
掲載

明治大学農学部教授 小田切 徳美 氏 講演録

『田園回帰 ～農山村の新動向～』

公益財団法人 東北活性化研究センター

2016年12月

はじめに ～作成の趣旨など～

日本の多くの地域で高齢化、人口減少が進んでいます。財政難から行政サービスの低下も懸念されています。この状況に対して、政府は2014年12月に「まち・ひと・しごと創生政策」(地方創生政策)を打ち出しました。これは各地域の自助努力を促すものと言えます。しかしながら、その努力の場である地域コミュニティ(何らかの帰属意識を持つ住民の集まり)は多くの地域で弱体化しています。

政府は、その地域を代表する住民組織(地域運営組織)によって自主的に課題解決がなされる体制を理想としています。そして、その体制を実現するための手引書として、『集落ネットワーク圏の形成に向けた新たな地域運営組織の取組マニュアル』(2016年3月、総務省)を発刊しました。また、当センターでも同様の手引書になりうる『人口減少時代の地域コミュニティに関する調査研究報告書』(2016年3月)を公表しています。

本冊子は、上記の二つの手引書を受けて、地域運営組織の例として頻繁に取り上げられる「NPO法人 きらりよしまネットワーク」(山形県川西町吉島地区、全戸加入。以下「きらり」と略記)について詳細に描写しています。

一つの事例に焦点を当てる狙いは、もちろん、先進事例を参考にさせていただくことですが、同時にやや逆説的になりますが、先進事例の単純な模倣をしていただかないことにあります。

単純な模倣をしないことについて、組織形態の例で説明します。吉島地区では全戸加入のNPO法人という形態を取っています。それを実現するのに長い時間がかかっています。その事情や経緯を理解することにより、自分の地域にどのような組織形態が望ましいのか、どのように進めればよいのかの議論が適切に進められます。組織形態以外の要素についても、住民の間で深い議論をしていただきたいと思います。

さて、本冊子は『経営ガイド』と名付けました。その理由は二つあります。一つ目は地域コミュニティの運営に企業経営の考え方を活かしてもらいたいからです。二つ目は、本冊子が、教科書やマニュアルではなく、あくまでも参考書(ガイド)であるからです。

本冊子が地域コミュニティ運営の改善・強化の一助になることを祈念いたします。

2016年12月

公益財団法人 東北活性化研究センター

目次

はじめに ～作成の趣旨など～	01
1. 基本用語について	
1.1 地域コミュニティの定義（解説）	03
1.2 地域運営組織という言葉（解説）	04
2. 吉島地区の概要と「きらり」の設立	
2.1 山形県川西町と吉島地区の概要	05
2.2 「きらり」以前と「きらり」設立のねらい	06
2.3 「きらり」の設立経緯	07
2.4 地区計画の体系	08
2.5 組織形態の考え方（解説）	09
2.6 「きらり」の体制	11
【エッセイ】 きらりよしじまネットワークの応援団として	12
3. 「きらり」の活動	
3.1 「きらり」の一年	14
3.2 事業計画における合意形成	15
3.3 住民ワークショップ「新よしじま物語」+「夢未来ミーティング」	16
3.4 事業展開	18
【コラム】 地域づくりとエフェクチュエーション	20
3.5 交付金事業・受託事業	21
3.6 事業評価・診断	22
4. 「きらり」の人材育成システム	
4.1 人材育成システムの全体像	23
4.2 次世代型農業青年育成研修会	24
4.3 まちづくりマイスター養成講座	25
4.4 わんぱくキッズスクール	26
【エッセイ】 きらりよしじまネットワークに携わって	27
5. 外部との連携	
5.1 外部連携の全体イメージ	28
5.2 友's Qoo Love (ユースクラブ)	29
【エッセイ】 きらりよしじまネットワークでの経験	30
5.3 農道 百笑一揆	32
【エッセイ】 「きらり」との出会いと参画	33
6. 川西町の地域コミュニティ政策	
6.1 これまでの経緯と基本的な考え方	34
6.2 地域自立支援制度	35
7. 収支と財源	36
【コラム】 地域コミュニティの運営と企業経営	37
8. まとめ ～「きらり」の特徴～	38
おわりに ～地域運営組織の成功に向けて～	40
主要参考文献	41
【特別掲載】 明治大学農学部教授 小田切 徳美 氏 講演録 『田園回帰 ～農山村の新動向～』	42

1. 基本用語について

1.1 地域コミュニティの定義（解説）

本冊子では「地域コミュニティ」を、何らかの帰属意識を持つ地域住民の集まり、と定義します。

コミュニティ

**「一定のルールを自発的に
共有する人の集まり」**

(金子郁容・玉村雅敏・宮垣元編著
『コミュニティ科学～技術と社会のイノベーション』
勁草書房,2009)

地域コミュニティ

**「何らかの帰属意識を持つ
地域住民の集まり」**

(東北活性研オリジナルのシンプルな定義)

「きらり」の紹介の前に、基本的な用語である「地域コミュニティ」を本節で、「地域運営組織」を次節で、それぞれ解説します。

まず、「地域コミュニティ」ですが、その前に、「コミュニティ」を定義します。本冊子では「一定のルールを自発的に共有する人の集まり」（金子郁容・玉村雅敏・宮垣元編著『コミュニティ科学～技術と社会のイノベーション』勁草書房，2009，p.14）という定義を採用します。

同書には、

「地域共同体で言えば同じ行政区域に住んでいる人の集まりというだけではコミュニティとは言わない。昔からの結や講の仕組みが機能して住民間の協力が生まれやすい土壌があるものはコミュニティである」（p.14）

との記述があります。

この記述から、本冊子では「地域コミュニティ」を「何らかの帰属意識を持つ地域住民の集まり」と定義します。

地域コミュニティには下記（他の定義例）のように、住民のコミュニケーションや地域の範囲に言及した定義がありますが、本冊子ではもっともシンプルな形の定義としました。

なお、以前、東北活性研では「自然集落から小学校区程度までの特定地域に居住する、何らかの帰属意識のある住民の集まり」（機関誌『東北活性研』2015夏）としていましたが、さらにシンプルなものとしました。

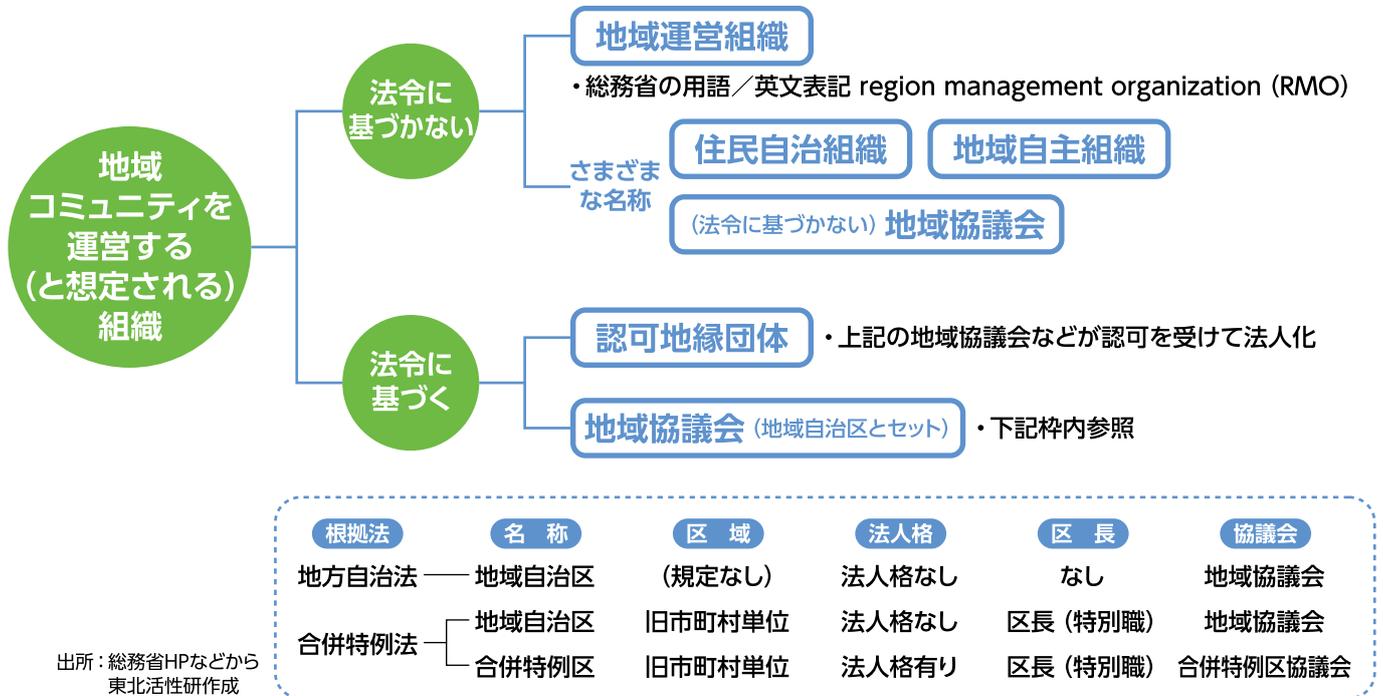
参考として、他の定義例を以下に記します。

横道清孝氏（政策研究大学院大学副学長、2016年8月現在）の2009年3月の論文によれば、総務省のコミュニティ研究会（2007年2月発足）では「コミュニティ」を「（生活地域、特定の目標、特定の趣味など）何らかの共通の属性及び仲間意識を持ち、相互にコミュニケーションを行っているような集団」と定義しています。（横道清孝2009「アップ・ツー・デートな自治関係の動きに関する資料No.5 日本における最近のコミュニティ政策」（財）自治体国際化協会・政策研究大学院大学。ただし、総務省の報告書自体には、この定義は載っていません。）

山田晴義氏（宮城大学名誉教授）は、「地域コミュニティ」を「住民が相互に直接出会う可能性のある自然集落から小・中学校区程度の範囲で、住民によって営まれる相互扶助や共同の活動並びに自治などが行われることが期待される地域社会」と定義しています。（山田晴義2011「地域の再生と協働のまちづくりの実現に向けて その2 地域コミュニティの再生・自立とその支援・促進」NPO法人ローカル・グランドデザインのホームページに掲載。ただし、現在は掲載終了。）

1.2 地域運営組織という言葉（解説）

本冊子では「地域コミュニティ」を運営する組織を総務省の用語に倣い、「地域運営組織」と呼ぶことにします。



地域コミュニティを、その地域を代表して運営する組織の名称（一般名詞）はさまざまあります。本冊子では「地域運営組織」を採用しています。これは総務省の採用する名称で、英文表記ではregion management organization（略称RMO）となります。

東北活性研の2015年度（前年度）の報告書では「地域協議会」を採用していました。しかし、地方自治法や合併特例法に基づく「地域自治区」とセットで設立される「地域協議会」という組織があり、紛らわしいので、本冊子では、上記のように変更した次第です。

上の図解は地域コミュニティを代表して運営すると想定される組織を法令に基づくかどうかにより分類したものです。

「地域運営組織」は法令に基づく用語ではありません。このほか、住民自治組織、地域自主組織などいくつかの用語が使われます。「きらり」のある川西町では「地区経営母体」と呼んでいます。これらは微妙な意味の違いがあるかもしれませんが、いずれも地域を代表する住民組織という点で同じ性格のものとして東北活性研では解釈しています。（学術界では、「地域運営組織」は行政の決めたことを住民が実施するというニュアンスがあるので、「自治」という言葉を使うほうがよいという見解もあるようです。）

一方、法令に基づくものとして、有名なものが「認可地縁団体」と「地域協議会」です。

「認可地縁団体」は地方自治法に規定されています。法令に基づかない地域協議会などが市町村長の認可を受けて移行する形が一般的です。認可地縁団体は法人格を持ち、団体名義での契約行為ができるようになります。主な認可要件は、住民の相当数が加入していることと資産を持つことです。活動の自由度はかなり高いと言われます。

法令に基づく「地域協議会」はかなり複雑です。本冊子の地域運営組織と同じ機能を果たす可能性があるため、図解の下部の枠内に地方自治法および合併特例法に基づく地域協議会の違いを示しました。

地方自治法、合併特例法では市町村をいくつかに分けて「地域自治区」を設置することが認められています。その際にこの「地域自治区」を運営するために設立されるのが「地域協議会」です。なお、法令上の地域自治区および地域協議会は法人格を持ちません。（合併特例区は地方公共団体としての市町村と同様に法人格を持ちます。）

2. 吉島地区の概要と「きらり」の設立

2.1 山形県川西町と吉島地区の概要

川西町は山形県の南部（おきたま置賜地方）に位置する農村地域です。

吉島地区は旧吉島村のエリアで人口約2,600人（約720世帯、22自治会）のごく普通の田園地帯です。



川西町は山形県の南部（置賜地方）に位置しており、人口は約16,000人（2016年3月）です。1955年に1町5村が合併して誕生しました。町のシンボルは「ダリヤ園」です。町では「米どころ」と「米沢牛の産地」を産業としてアピールしています。作家の井上ひさしの生誕地でもあり、井上の蔵書など22万点を展示する「遅筆堂文庫」があります。

吉島地区は旧吉島村の後継地区であり、面積約16km²、人口約2,600人（約720世帯、22自治会）です。特に有利な特徴を持つわけではなく、ごく普通の田園地帯と言えます。



川西ダリヤ園（川西町提供）

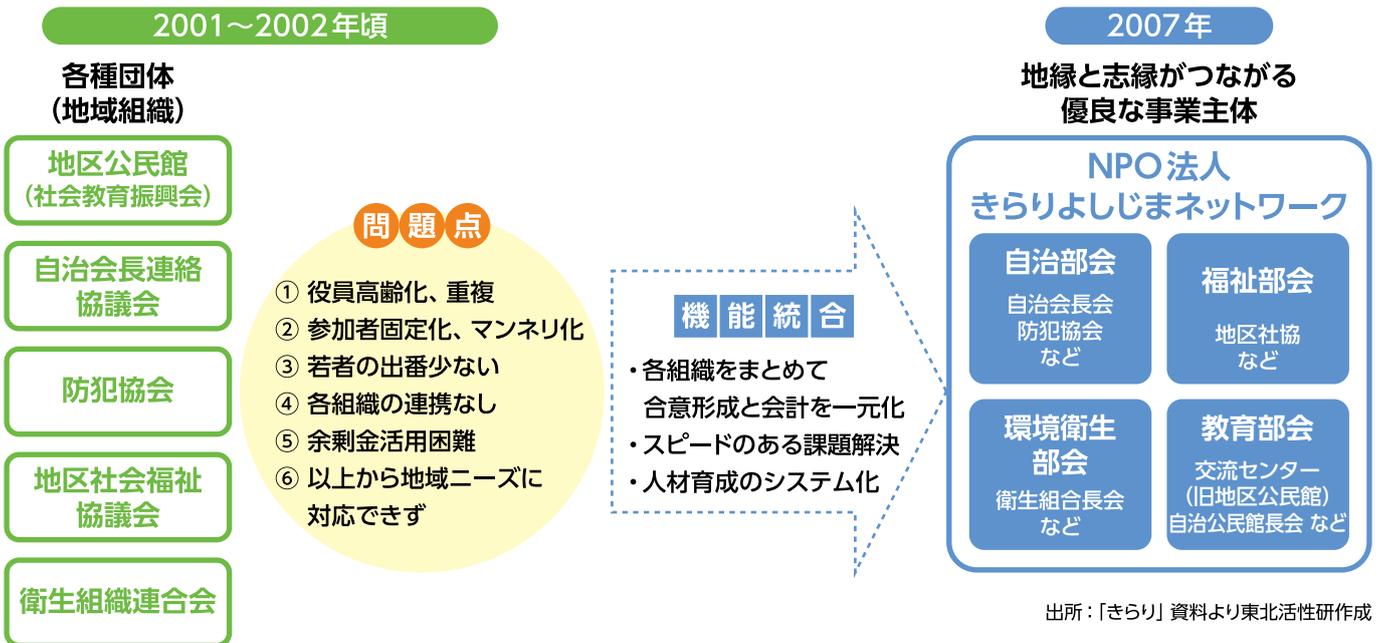


吉島地区の四季（「きらり」提供）
※以降、「きらり」提供写真については出所省略

2. 吉島地区の概要と「きらり」の設立

2.2 「きらり」以前と「きらり」設立のねらい

2001年頃、吉島地区は高齢化が進行する中、自治会などの各種団体（地域組織）の機能が弱っていました。そこで、住民本位の地縁と志縁がつながる優良な事業主体を創造するべく、各種団体を機能統合したのが「きらり」です。



出所：「きらり」資料より東北活性研作成

2001年頃の川西町は相当の財政難の状況にあり、将来の住民サービス（地域の課題解決）に懸念が出ていました。

「きらり」以前の吉島地区には、他の地区同様、次のような各種団体（地域組織）が、それぞれ独立に（バラバラに）活動していました。

- ◎地区公民館（社会教育振興会）
- ◎自治会（自治会長連合会）
- ◎防犯協会
- ◎社会福祉協議会
- ◎衛生組織連合会

それらの団体の事務局はいずれも地区公民館が担っていましたが、次のような問題がありました。

- ① 役員が高齢化し、相互に重複
- ② 参加者が固定化し、活動がマンネリ化
- ③ 若者の出番が少ない
- ④ 各組織のヨコの連携がない
- ⑤ 余剰金をうまく使えない
(各組織の余剰金をまとめれば相当な金額になるが別組織であるため)
- ⑥ 以上が相まって地域ニーズに対応できていない

また、川西町は2002年に地区公民館を公設民営化し、その後も合理化策と地区の自立を支援する政策を打ち出しています（後述）。

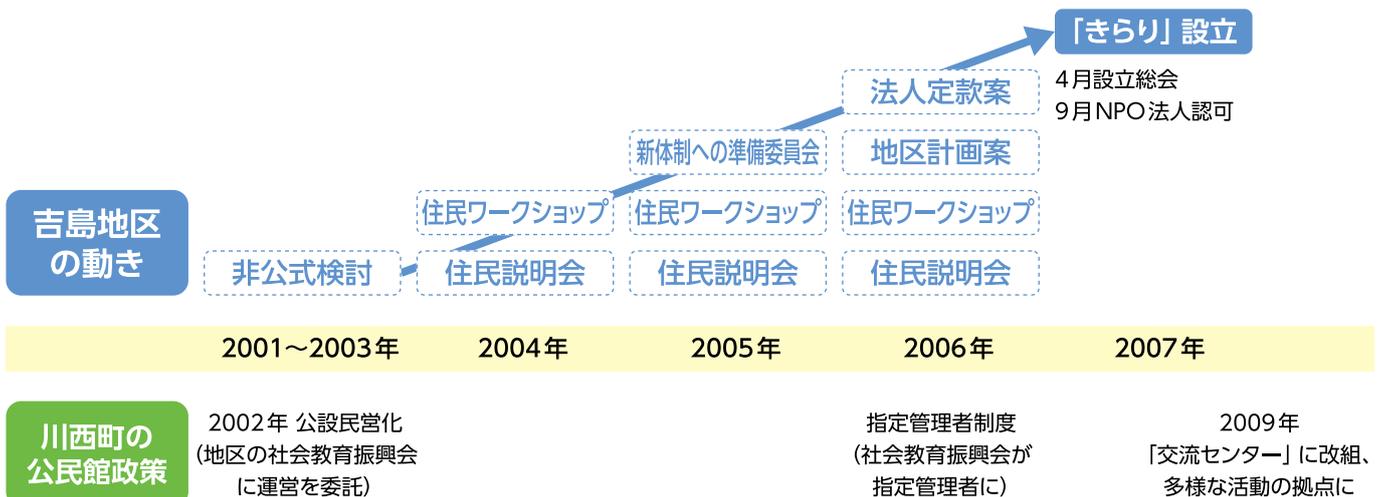
吉島地区では2001年に町から公民館公設民営化の提案を受けたことをきっかけに、有志6名による「地縁と志縁がつながる住民本位の優良な事業主体を創るにはどうすればよいかを議論する」勉強会（懇親会）が立ち上がりました。そこで各種団体の機能統合というアイデアが生まれました。これは、合意形成と会計を一元化して、スピードのある課題解決と人材育成のシステム化を目指すものでした。

有志チームは、それから長い年月をかけて、仲間を増やしながら住民の合意を形成しました。そして、2007年4月「きらり」設立の運びとなりました。この経緯は次節で詳述します。

（注：「きらり」のNPO法人化は2007年9月です。社会教育振興会以外の地域組織は、政策諸制度への対応のため、現在も存続していますが、合同の理事会という形で、意思決定は一元化されています。）

2.3 「きらり」の設立経緯

2001～2003年、旧公民館関係者で非公式に検討し、地域づくりを一元的に担う組織を提言しました。そこから3年以上かけて住民説明会と住民ワークショップを重ね、地区計画策定を経て、2007年「きらり」が発足しました。



(注：公民館とは社会教育機能〈学校教育機能に対して〉を果たす機関)

出所：「きらり」資料より東北活性研作成

本節では上図にもとづき、「きらり」がどのように住民主導で立ち上げられたのかを詳述します。

2001年、川西町は「財政逼迫により公民館を公設民営化し、公民館の役職は町が任命する」と関係者に提案しました。吉島地区では、民営化はよいが、役職を町が任命することには反対し、町の提案よりも面白いことが出来るのではないかということで有志による検討（勉強会）が始まりました。

その有志は公民館の運営委員である、社会教育推進員、青少年育成推進員、体育指導員など6名でした。その体育指導員が現在の「きらり」事務局長の高橋由和氏です。

2002～2003年は吉島地区公民館の運営を受託していた社会教育振興会（民間組織）の中で、地区の将来ビジョン、新たな組織の体制と活動内容などを非公式に検討しました。検討メンバーは、地区内の自治会長（23名）、自治公民館長（19名、自治公民館とは地区公民館でなくほぼ自治会と対応する集会所のようなもの）、各種団体の長（5名）でした。この検討において、各種団体の機能統合と全戸加入のNPO法人化の方向性が固まりました。（その狙いについては前ページに記述したとおりです。）

2004年3月に各種団体の臨時総会で、将来の会計一元化と法人格取得に向けて検討していくことが承認されました。そこから住民ワークショップや住民説明会を重ねて説明と意見収集が行われました。また、公民館報でも逐次情報提供がなされました。

2005年4月には各種団体総会にて法人格取得が承認されました。また、新体制に向けた準備委員会（各種団体の長5名と住民、計32名）を立ち上げ、地区計画や組織体制などを公式に検討することになりました。

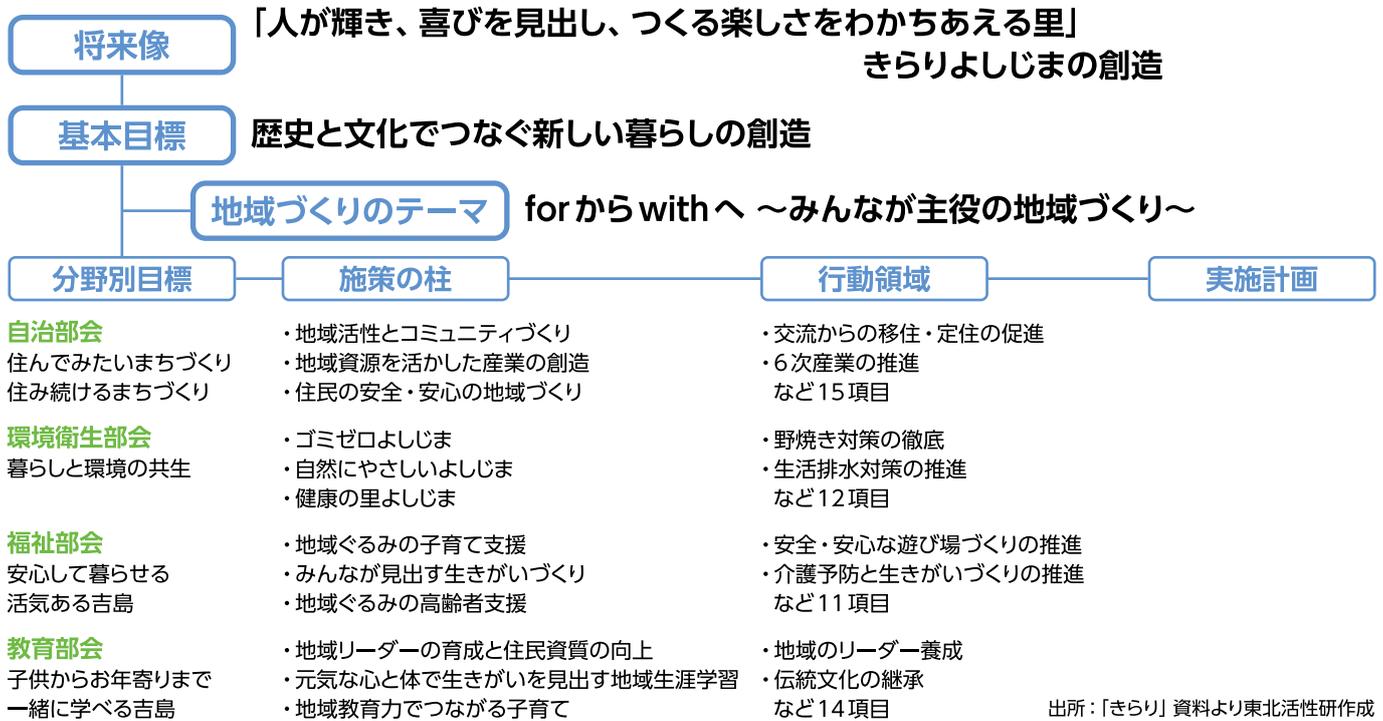
2006年5月には地区計画策定委員会（委員30名）が設置されました。同委員会には「きらり」の4つの部会に対応する小委員会に分かれ、現在と同じような体制（事務局員20名）を取っていました。これにより「きらり」設立1年前から事務局が組織されていたことになり、「きらり」設立後の円滑な運営につながりました。

「きらり」の設立準備に直接関わる人が多くなってきた2005年頃から地区住民の当事者意識（新体制で地域を良くするという）が全体的に高まっていきました。しかし、まだ住民の一部には「なぜ変える必要があるのか」という素朴な疑問がありました。それに対しては準備委員などが公民館の各種集会などで何度も次のような趣旨で説明・説得に当たりました。「町の財政が逼迫しており、これからは町に依存するのではなく、自分たちでやれることを増やしていかなければならない。」

2006年には地区計画案、組織体制案、新法人定款案について住民ワークショップ、住民説明会が行われました。そして、2007年4月に「きらり」設立総会が開催され、地区計画（5ヵ年）も承認されました。

2.4 地区計画の体系

「きらり」の「吉島地区第2次地域づくり計画」(2012～2016年)は、次のような体系になっており、策定過程そのものが地域づくりの重要な要素になっています。



前節「きらり」の設立経緯に地区計画策定があります。設立前の2年くらいは、多くの住民が地区計画の策定に関わりました。この計画策定自体が住民の当事者意識（自らの地域づくりに貢献するという気持ち）の向上に寄与しています。

必ずしもこの体系が定番ということではありませんので、それぞれの地域に合う体系で策定していただければと思います。

上図は現在の地区計画の一部です。体系は設立時と同じです。

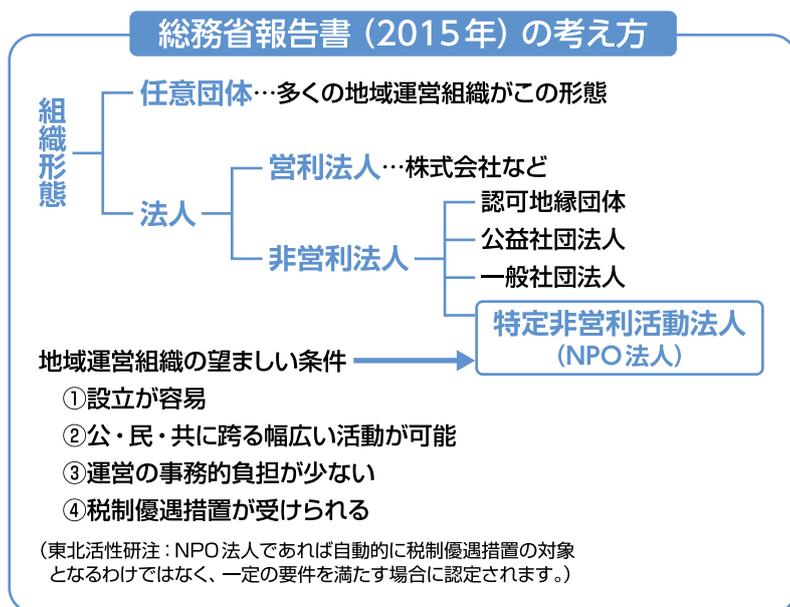
『将来像』『基本目標』があり、基本目標は『分野別目標』に展開されます。ただし、実際の策定では分野ごとに何をしたいのか、何をやる必要があるのかを検討して、その集成として全体の基本目標が定まるとのことです。

分野別目標は「施策の柱」「行動領域」（取り組む内容）そして「実施計画」と展開されます。

以上の流れからややはずれた見出しとして『地域づくりのテーマ』というものがありますが、これは住民が一体となるためのスローガンです。forからwithへ、という変わった表現は、誰かが誰かのために（for）何かをやってあげる、ではなく、みんな一緒に（with）やりましょうという意味です。

2.5 組織形態の考え方（解説）

「きらり」は全世帯加入のNPO法人であり、総務省も現行制度の下では、NPO法人が望ましいという見解（2015年）です。しかし、地域コミュニティの状況（面積、人口、在来地域組織の状態など）はさまざまであるので、まずは、住民がよく話し合うことが重要です。



東北活性研が考える法人化のメリット

- ① 契約の当事者になりやすく、代表者個人の無限責任が回避されること
- ② 運営の透明性が制度上確保されること

東北活性研が考える組織形態論の基本論点

- ① 地域の地勢
（面積、人口、年齢構成、人口動態）
- ② 在来地域組織の状態
（活性度、リーダー人材の多寡、相互の連携）

出所：総務省地域力創造グループ地域振興室『暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業報告書』（2015年3月）p.26-30より東北活性研作成

「きらり」は3年の議論を経て、全世帯加入のNPO法人を選択しました。「きらり」事務局によれば、そのメリットは以下の4点です（事務局資料のまま）。

- ① 経営の視点と知識
- ② 明確なビジョンと住民参加
- ③ 財源の確保
- ④ 対等の協働を実践

東北活性研では、これらのメリットは必ずしもNPO法人でなくとも（他の法人形態でも、法人形態でなくとも）得られるものと考えますが、NPO法人であるほうが得られ易いという解釈をしています。また、法人というしっかりした組織で、かつ全世帯加入ということが地区の一体感の醸成に寄与していると考えます。

総務省地域力創造グループ地域振興室『暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業報告書』（2015年3月）では、上図にあるとおり、現行制度の下では、NPO法人（少なくとも法人であること）が望ましいとしています。

東北活性研では、法人化（NPO法人に限らない）のメリットは次の2つではないかと考えます。

- ① 契約の当事者になりやすく、代表者個人の無限責任が回避されること
- ② 運営の透明性が制度上確保されること

①については、法人格がないと何が問題かという、建物の賃借や国の実証事業の受託など契約行為の当事者になりにくいことが挙げられます。仮に契約行為をする場合は、代表者個人の名前ですることになります。その場合、何か問題が生じた際の責任をその方が負わなくてはなりません。実際にはめったに大きな問題が起きることはないと思われませんが、法人格を持っていたほうが安心であるとは言えるでしょう。

②については、法人であれば活動内容の関係者への開示が自動的に必須となります。特にNPO法人の場合は所轄庁への活動報告が義務化されますから運営の透明性が最も要求される形態（の一つ）と言えます。

東北活性研では、組織形態論の基本論点は次の2つと考えます。

- ① 地域の地勢（面積、人口、年齢構成、人口動態）
- ② 在来地域組織の状態
（活性度、リーダー人材の多寡、相互の連携）

たとえば、人口が5,000人、在来地域組織が活発、という地域では、「きらり」のような一つの法人にする必要はないのではと思われます。活動に応じた法人（NPO法人、株式会社など）を別途設立するという方法もあります。

いずれにしても、住民がじっくりと議論して着実に合意形成を図ることが大事です。

(参考) 特定非営利活動法人 (NPO 法人) とは

「きらり」の組織形態であるNPO 法人については、以下 (内閣府HP より) を参照してください。

NPO とは

- ・「NPO」とは「Non-Profit Organization」又は「Not-for-Profit Organization」の略称で、様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し、収益を分配することを目的としない団体の総称です。
- ・したがって、収益を目的とする事業を行うこと自体は認められますが、事業で得た収益は、様々な社会貢献活動に充てることとなります。
- ・このうち、特定非営利活動促進法に基づき法人格 (注) を取得した法人を、「特定非営利活動法人 (NPO 法人)」と言います。
- ・NPO は法人格の有無を問わず、様々な分野 (福祉、教育・文化、まちづくり、環境、国際協力など) で、社会の多様化したニーズに応える重要な役割を果たすことが期待されています。

(注) 法人格：個人以外で権利や義務の主体となり得るもの

特定非営利活動法人 (NPO 法人) とは

- ・NPO 法人とは、特定非営利活動促進法に基づき法人格を取得した法人です。
- ・法人格を持つことによって、法人の名の下に取引等を行うことができるようになり、団体名義での契約締結や土地の登記など、団体がいわゆる「権利能力の主体」となり、団体自身の名義において権利義務の関係を処理することができるようになります。
- ・NPO 法人を設立するためには、所轄庁に申請をして設立の「認証」を受けることが必要です。認証後、登記することにより法人として成立することになります。(認証については下記枠内)

認定特定非営利活動法人 (認定NPO 法人) とは

- ・NPO 法人のうち実績判定期間 (直前の2事業年度) において一定の基準を満たすものとして所轄庁の「認定」を受けた法人は、認定特定非営利活動法人 (認定NPO 法人) となります。
- ・認定NPO 法人になると、税制上の優遇措置を受けることができます。

認証制度の概要

■ 特定非営利活動法人 (NPO 法人) 設立までの流れ

特定非営利活動法人 (NPO 法人) を設立するためには、法律に定められた書類を添付した申請書を、所轄庁に提出し設立の「認証」を受けることが必要です。提出された書類の一部は、受理した日から2カ月間公衆の縦覧に供し (自由に見てもらい)、市民の目からも点検されます。所轄庁は、申請が認証基準に適合すると認めるときには設立を認証しなければならないこととされています。

また、その確認は書面審査によって行うことが原則とされています。設立の認証後、申請者が登記することにより法人として成立することになります。



■ 申請書類の提出

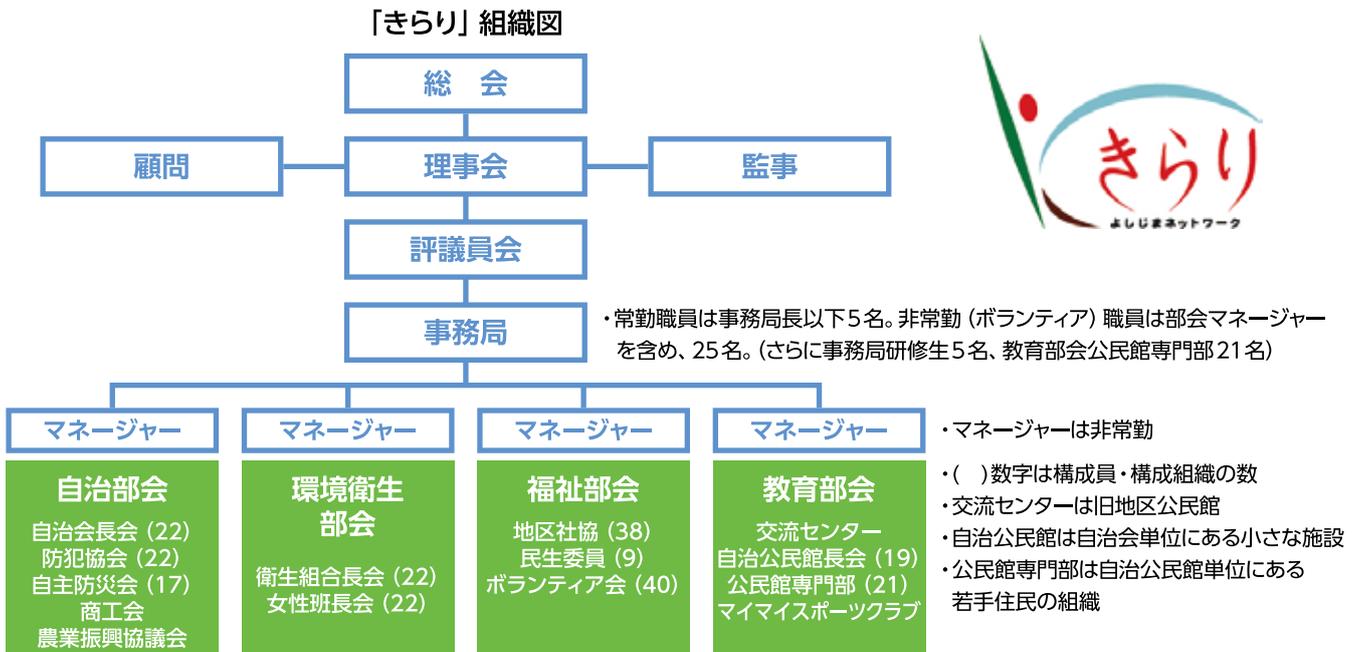
所轄庁の条例で定めるところにより、次の1～10の書類を添付した申請書を所轄庁に提出し、設立の認証を受ける必要があります。

- ① 定款
- ② 役員名簿 (役員の氏名及び住所又は居所並びに各役員についての報酬の有無を記載した名簿)
- ③ 役員 の 就 任 承 諾 書 及 び 誓 約 書 の 謄 本
- ④ 役員 の 住 所 又 は 居 所 を 証 する 書 面
- ⑤ 社員のうち10人以上の氏名及び住所又は居所を示した書面
- ⑥ 認証要件に適合することを確認したことを示す書面
- ⑦ 設立趣旨書
- ⑧ 設立についての意思の決定を証する議事録の謄本
- ⑨ 設立当初の事業年度及び翌事業年度の事業計画書
- ⑩ 設立当初の事業年度及び翌事業年度の活動予算書

2. 吉島地区の概要と「きらり」の設立

2.6 「きらり」の体制

「きらり」には、4つの部会（自治、環境衛生、福祉、教育）があります。事務局員30名（常勤5名、非常勤25名）のほか事務局研修生5名と事務局員候補である公民館専門部（教育部会の下部組織）配属者21名（非常勤）が活動の主力となります（2016年4月）。



出所：「きらり」資料より東北活性研作成

「きらり」の組織は上図の通りです。各種団体（地域組織）を再編した形の部会が4つあります。

どの部会にどの地域組織が属しているかを以下に示します。数字は構成員または構成組織の数です。各種団体理事会（「きらり」を含めた合同の役員会）の構成団体は◎で示しました。

■自治部会

- ◎吉島地区自治会長連絡協議会（22）
- ・吉島地区防犯協会（22）
- ・吉島地区自主防災組織連合会（17）
- ・吉島地区商工会
- ・吉島地区農業振興対策協議会

■環境衛生部会

- ◎吉島地区衛生組織連合会（22）
- ・吉島地区衛生組織連合会女性班長会（22）

■福祉部会

- ◎川西町社会福祉協議会 吉島地区推進委員会（38）
- ・民生委員児童委員協議会（9）
- ・吉島ボランティア会（40）

■教育部会

- ◎吉島地区自治公民館長会（19）
- ・吉島地区交流センター
- ・吉島地区公民館専門部（21）
- ・吉島地区マイミススポーツクラブ

（注：同じ組織の下部組織もありますが、「きらり」の表現のままとしています。）

事務局員は事務局長以下、総勢30名（2016年4月）です。常勤（有償）が5名、非常勤（報酬なし）が25名です。

部会には事務局からマネージャーが（場合によりサブマネージャーも）割り当てられますが、彼らも非常勤で他の仕事を持っています。

事務局員は各部会に割り当てられるほか、さらに、2つのカテゴリー（広報班と研修班）の役割も与えられます。

また、正規の事務局員になる前に通常2年程度の研修生（見習い）期間が設定されます（『人材育成システム』を参照）。

私は大学院在学中の2007年、縁あって東北大学医学部保健学科で「医療経済学」の講義を担当させていただくことになった。その初回の講義に学生に交じって末永カツ子先生の姿があった。東北大学医学部の教授が未熟な大学院生の若造の講義を熱心に受講していただいただけではなく、講義終了後に研究室に招いていただいた。これが末永カツ子先生との出会いである。そして、「きらりよしじまネットワーク」(以下、「きらり」と呼ぶ)との間接的な出会いとも言える。

私の専門は医療経済学、福祉経済といった分野であり、地域保健・医療を専門とされている先生との共通点も多く、その後何度もご指導いただいた。先生は私が大学院で学んでいる「社会的企業」や「ソーシャル・ファーム」に興味を持たれ、生意気にも先生に大学院で学んだ知識を披露することもあった。

そんな折、先生のゼミ生で地域活動を研究テーマに選んでいる学生が研修会で高橋由和氏(「きらり」事務局長)に会い、山形県川西町で住民主体の地域づくりを行っているというお話を聞いたとのこと。先生は非常に興味を持たれ、早速、山形県川西町に視察に行かれたが、私はお話を伺うばかりで直接、足を運ぶことはなかった。

2009年10月のある日、末永先生の研究室を訪問した際、川西町の吉島地区で地域住民を対象とした勉強会が開催されるとの情報をキャッチし、聞けば勉強会の主催者もぜひ見に来てほしいと言ってくれているとのこと。多忙な先生に代わって私は生まれて初めて山形県川西町に向かった。福島県出身、仙台市在住(当時)の私にとって、山形県川西町は知っていたが、井上ひさしの出身地ということしか知らなかった。今考えればこの時、私が川西町に足を運んでいなければ、現場を知らず研究室で机上の空論ばかりを言うダメな研究者になっていたに違いない。

さて、現地についた私を迎えてくれたのが高橋由和氏だった。これが高橋氏との初めての出会いである。高橋氏は地域住民主体の組織、「きらり」を設立し、様々な活動を行っていることをご紹介してくださった。そして、今日から開催する新しい試み、住民ワークショップ「新よしじま物語」の講師を務めてほしいとのこと。「ちょっと待て!」私は勉強会の様子を陰からこっそり見せていただくつもりで来たのに、いきなりの講師依頼であった。しかも、会場には「評価結果を分析し数値化することによって見えてくる地域課題解決方法」という演題と私の名前が入った垂れ幕がすでに設置されていた。なんと強引な…でも、もう断るわけにはいかない。それにしてもどこで私の専門分野を知り、適切な演題を設定したのか…高橋由和、只者ではない。

手持ちの資料を何とか組み合わせて、高橋氏に押し付けられた住民ワークショップに臨んだのだが、平日の夜の開催だったにもかかわらず非常に多くの参加者がいたことに驚いた。しかも、20代(10代の参加者もいたのかもしれない)から65歳を超える高齢者まで幅広い年齢の方が参加していた。グループワークでは年齢関係なく活発な議論を交わっていたのが印象的だった。

このように、私の初めての「きらり」の訪問は波乱に満ちたものだった。地域住民が非常に積極的であり、自分たちの地域を良くしていきたいという強い思いを感じる事ができた。その一方、次々と指示を出し、メンバーを動かしていく高橋氏を見て、住民ワークショップの開催は高橋氏の手腕によるところが大きく、「きらり」の活動全般も高橋氏が動かしているものという印象を抱いた。このとき学んだ次の2つのことは地域づくりを考える上で、今の私の基盤となっている。

- ①住民主体の組織を立ち上げるためには強力なリーダーシップを発揮する人物が必要

②リーダーの考えを理解し、ともに活動する多くの協力者が必要

かなり強引な手法ではあったが、私も高橋氏の協力者（応援団）の一人にこのとき就任したことは言うまでもない。

その後、再び私は末永先生とともに「きらり」が主催するイベント「吉島ふれあい祭」を訪問した。今ではすっかり定番になっている仙台の学生で構成されるよさこいチーム「THE!! 駆波乱」（ザックバラン）、先生のゼミ生が所属していた縁で初めて吉島に招かれ、演舞したのもこのときである。楽しそうにイベントに参加する子どもたちの姿を垣間見ることができた。「きらり」はまさに全地域住民、子どもからお年寄りまでを対象とした活動を行っていることを知り、改めて感心した。

それから8年以上、私は「きらり」の応援団を務めている。当初、高橋氏がワンマンで「きらり」を動かしていると感じた私の印象は今では全く異なったものとなっている。おそらく、当初の印象は間違いではないだろう。

しかし、高橋氏の考えをメンバーが次第に共有し、自発的に行動できるようになっていった。さらに、当初、参加者は固定された住民であったがメンバーの活動が地域住民に理解され、地域住民同士がお互いを誘い合うことで参加者が増えていった。今の「きらり」は高橋氏だけではなくメンバーだけでもない、全地域住民が動かしている組織なのである。

このような地域に関われたことを誇りに思う。今後も応援団の一人として「きらりよじまネットワーク」の活動をお手伝いしていきたい。



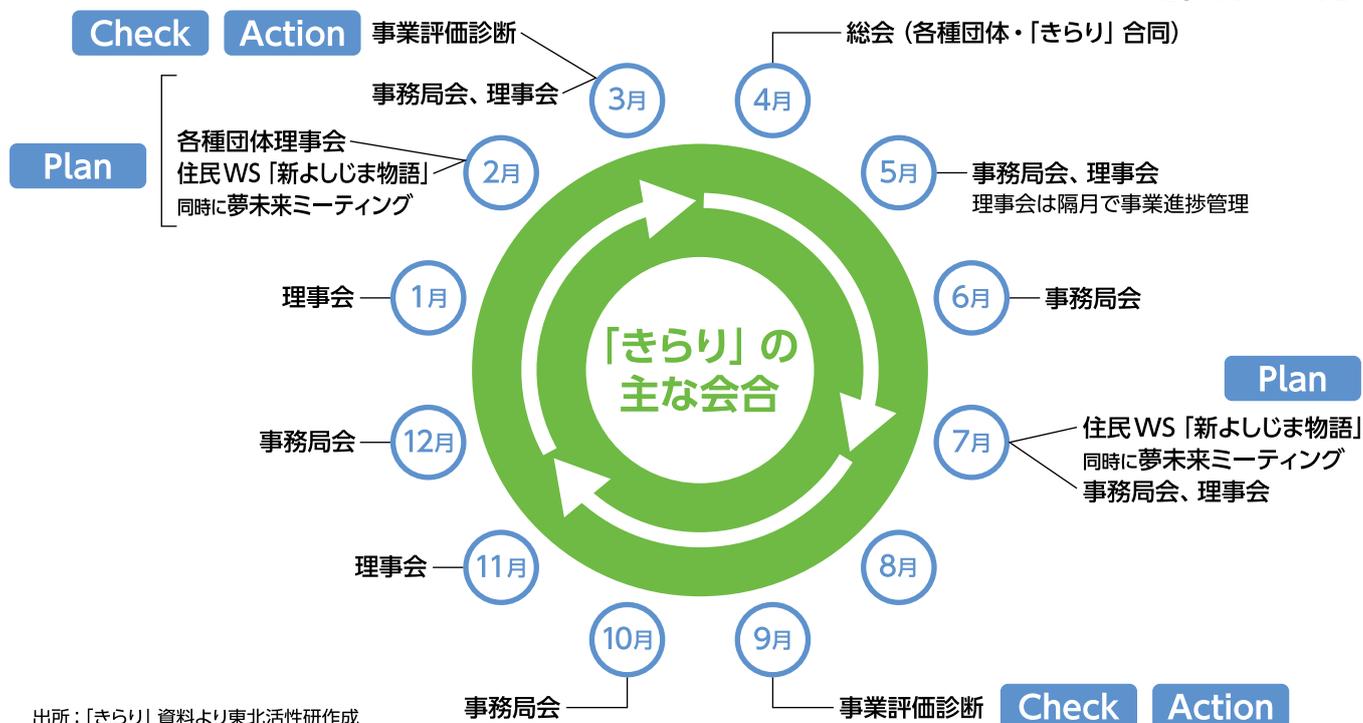
吉島ふれあい祭（最近）の様子

3. 「きらり」の活動

3.1 「きらり」の一年

「きらり」は一年単位で大きなPDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルを回していると言えます。

略字：WS =ワークショップ



「きらり」の運営は企業経営のPDCA (Plan計画-Do実行-Check評価診断-Action対処) を参考にしています。

Plan 計画

年数回「新よしじま物語」と名付けられた住民ワークショップが開催され、地区の活動についてアイデアを出し合います。近年は7月と2月に外部の大学生による「夢未来ミーティング」(吉島地区を現地視察して地域づくりのアイデアを提案するイベント)と一体化した、住民、学生混合のワークショップを行っています(後述)。

ワークショップなどで吸い上げられた要望、アイデアは事務局や役員により事業計画案としてまとめられ、最終的に総会で決定されます。

Do 実施

事業計画は各分科会ごとに事務局員中心に実施に移されます。実施フェーズでの進捗は事務局のほか、隔月で開催される理事会でも管理されます。

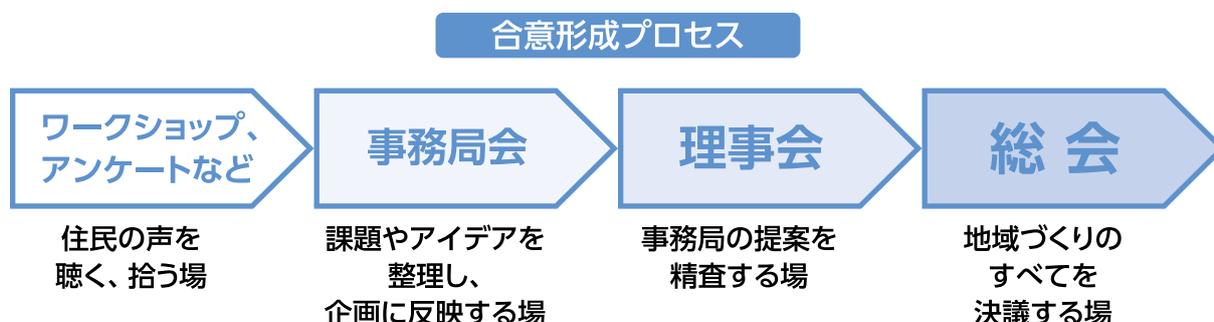
Check 評価診断 ■ Action 対処

例年9月と3月に事業評価診断が実施されます。これは各事業について成果と課題を明らかにし、あらかじめ定めた評価細目(数項目~10項目)を5段階評価するものです(後述)。

この評価診断に基づき、問題があれば年度後半または次年度に何らかの対処(修正、改善)がなされます。

3.2 事業計画における合意形成

住民の声を収集することから始め、その声を事務局が事業計画案に反映させ、理事会で精査し、総会で決議、というオーソドックスなプロセスで合意形成が図られます。



出所：「きらり」資料より東北活性研作成



ワークショップ



総会

本節では前節のPlan計画についての合意形成プロセスを上図に沿って説明します。「きらり」は企業経営の考え方を参考にしていますが、計画策定では、企業によく見られるトップダウンではなく、ボトムアップの計画作りになっています。

■住民ワークショップ、アンケートなど

まずは、住民ワークショップ（年数回）やアンケート（必要の都度）などにより、住民の声を聴く、拾う活動です。前節で触れた「夢未来ミーティング」と一体化したワークショップでも多くのアイデアが出されます。

■事務局会

住民ワークショップ等の意見・アイデアは、部会単位で検討されるとともに、事務局会（事務局長以下、部会マネージャーなど、20名程度が参加）で整理され、事業計画案へ反映されます。

■理事会

事務局会で作成した事業計画素案は理事会で審議、精査されます。ここで正式な成案となります。

なお、総会前の計画案の審議は「各種団体理事会」で一度に（合同で）なされます。その後、「きらり」の理事会で正式に案が確定します。

■総会

事業計画案は最終的に毎年4月の総会で決議されます。この総会は各種団体の総会を兼ねており、ここの決議が最終決定となります。

3.「きらり」の活動

3.3 住民ワークショップ 「新よしじま物語」+「夢未来ミーティング」

「夢未来ミーティング」は学生が吉島地区の魅力を発掘するイベントです。その間、住民との合同ワークショップ「新よしじま物語」、吉島地区の視察、「きらり」の新規事業の提案を行います。

開催概要 (2015年7月)

1. 日時

2015年7月10日(金) 19:00
～11日(土) 21:00

2. 場所

吉島地区交流センター(「きらり」の本拠地)

3. 参加者

東北芸術工科大学 コミュニティデザイン学科
1年生 約30名+教員5名
吉島地区住民 約20名
「きらり」スタッフなど

4. テーマ

人口減少社会において若者を呼び戻す地域の
新しい魅力作り

5. 主要スケジュール

◎10日(金)

19:15～21:00 住民と学生の合同ワークショップ
(地区の課題などを議論)

◎11日(土)

9:30～10:30 吉島地区の活動紹介

(地域おこし協力隊、ユースクラブ、農道百笑一揆)

10:35～12:00 フィールドワーク

(いくつかのグループに分かれて吉島地区を視察)

13:30～16:30 チームビルディング & グループワーク

(課題解決、地区の発展に寄与するプロジェクトを立案)

16:30～18:00 近くの温泉で入浴

18:00～21:00 プレゼンテーション & 交流会

出所:「きらり」資料より東北活性研作成

学生による新規の事業アイデアは前述の通り、住民ワークショップ「新よしじま物語」+「夢未来ミーティング」で提案されます。

東北活性研は2015年7月の標記イベントを視察しました。以下は主な内容の記録です。

■住民ワークショップ(7月10日夜)

副理事長による開会の挨拶及び事務局による川西町の現状報告の後、学生と住民が9つの班に別れます。各班は、学生4名程度、住民2名程度、合計6名程度です。

(1) アイスブレイク「自己紹介」

各人が氏名(ニックネーム)、所属、特技、最近感動したことをofficialな内容だけでなくprivateな内容も交えて発表します。

(2) テーブルワーク「課題の抽出と共有」

「なぜ若者は都会に出て行くのか」をテーマとして、「まち」「ひと」「しごと」のそれぞれに対して自由な意見を出し合い、課題をKJ法で整理します。ファシリテーターは事務局、農道百笑一揆(後述5.3)、友's Qoo Love(ユースクラブ、後述5.2)のメンバーが務めます。

(3) 課題発表

(4) テーブルワーク「課題解決策」

班毎に解決のアイデアを出し合い、解決の方向性をとりまとめます。

(5) 成果発表

学生はこの成果内容を念頭において翌日のフィールドワークに臨みます。

■地区内活動団体の取り組み紹介

学生に対して以下の団体が活動紹介を行います。

(1) 友's Qoo Love(ユースクラブ)

…地域活性化に取り組む20代、30代の若者グループ

(2) 農道 百笑一揆…吉島地区の農業青年組織

(3) 地域おこし協力隊(川西町に派遣)

(4) かぼちゃプロジェクト

…南陽市梨郷地区でかぼちゃを活用した地域づくりに取り組む若者グループ



ワークショップ

■フィールドワーク (7月11日午前)

学生は地区内活動団体の各メンバーのアテンドにより地域歩きを行い、課題解決アイデアの素材を集めます。

■チームビルディングとプロジェクト立案

まず、班毎に出された課題とフィールドワークで得られた素材を元に個人ワークを行い、プロジェクトのアイデアを作成します。

その後、各自アイデアを発表し、類似のアイデアをもつ者同士で暫定グループ(チーム)を編成します。

各グループ内で議論を始めると、意見の違いによりグループの分裂、統合がなされ、最終的に6つのグループに再編されました。

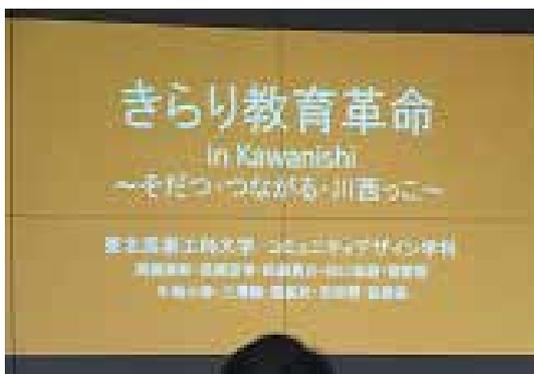
各グループは、アイデアを、CTTP (Concept, Target, Tool, Process) の枠組みで具体的なプロジェクトとしてブラッシュアップします。このようにして最終的なプレゼン資料を作成します。

■プレゼンテーション

各グループが住民に対してプレゼンを行い、住民の投票によって評価されます。

この日のプロジェクト名は次のようなものでした。

- ① ゆっくりとした時の流れを感じる「田舎ステイプロジェクト」
- ② 農コンプロジェクト in よじしま!!
- ③ COOL INAKA Project!!
- ④ きらり教育革命 in Kawanishi
—育つ、つながる、川西っこ—
- ⑤ おらほの夏休み
- ⑥ 農業女子育成プロジェクト!!



優勝チームのプレゼン画面(東北活性研)

■学生の提案の評価

今回は上述のように6つの提案がありました。それぞれについて住民を含む参加者が投票し、下のような評価表(ほぼ原文のまま)を作成します。

1. チーム名/カテゴリー/評価(得票数)

【チーム名】 きらり教育革命 in Kawanishi
【カテゴリー】 転出抑制 【票数】 23/72 優勝

2. ビジョン/目標/チャレンジ

【ビジョン】 育つ・つながる・川西っこ
【目標】 小学生から高校生までの郷土愛の醸成
【チャレンジ】 地域学の必修化

3. ターゲット

・地元の小学生から高校生

4. ターゲットの課題

・大学への進学や県外就職で地元を離れる高校生が多い

5. 考えられる対策・アイデア

・地元の高校生を対象に講演やワークショップを開催
・地元愛の醸成につながる企画

6. アクションプラン

・地元の小学生、中学生を対象に地域学を必修化
・地元の高校生と大学生がともに集うワークショップを開催

■実活動への反映

高い評価を得た企画(1つか2つ)は事務局で精査され、実際の活動案への採否が決まります。2015年2月に提案された「地域通貨」は形を変えて2016年度の「きらり」の計画に採用されています。

3.「きらり」の活動

3.4 事業展開

「きらり」の事業展開に当たっては、若者を中心とする自由な発想を心がけています。そのキーワードは「おもしろい」「誰かの役に立つ」「何かが生まれる」「何かが育つ」「誰もやっていない」とのことです。

自治部会



- ① 自主防災活動
- ② 総合防災訓練
- ③ 消防団連携事業
- ④ 要望請願
- ⑤ 防犯活動
- ⑥ 防犯灯設置事業
- ⑦ 要援護者サポート事業
- ⑧ 危険箇所マップ
- ⑨ 6次産業事業
- ⑩ よしじまっ子見守り
- ⑪ よしじまふれあい祭
- ⑫ 地域内交流事業
- ⑬ 産直事業
- ⑭ ネット販売事業
- ⑮ 各種研修

環境衛生部会



- ① ビオトープ管理事業
- ② 廃食用油回収事業
- ③ 資源ごみ回収事業
- ④ マイロードサポート事業
(道路の清掃など)
- ⑤ 緑化推進事業
- ⑥ 冬期間ごみ回収事業
- ⑦ EM石鹸講習事業
- ⑧ EM石鹸全戸配布
- ⑨ 多面的機能事業
(森林保全に関する活動)
- ⑩ 各種研修

「きらり」の至近年度の事業は、以下に写真とともに示すとおり多岐にわたります。小中学生から高齢者まで各層へのサービスをニーズと供給力に応じて積極的に拡大しています。(事業名と写真の順番は一致しません。)

福祉部会



- ① 学童保育事業
- ② 高齢者見守り事業
- ③ 買い物支援見守り事業
- ④ 高齢者居場所づくり
- ⑤ いきいきサロン
- ⑥ 買い物ツアーサービス
- ⑦ 再チャレンジ事業
- ⑧ 生活支援事業
- ⑨ シルバー健康レク
- ⑩ 除雪支援事業
- ⑪ 敬老会事業
- ⑫ 介護予防事業
- ⑬ 生活困窮者自立支援事業
- ⑭ 各種研修

教育部会



- ① 青少年健全育成事業
- ② マイミススポーツクラブ
- ③ キッズジョブ
- ④ 地区運動会
- ⑤ 家庭教育学級
(保護者向け講座)
- ⑥ 冬季スポーツレク大会
- ⑦ インターンシップ事業
- ⑧ 学校支援事業
- ⑨ 講習研修

地域づくり、街づくりにおいて、多数の研究や著作が出版されている。著者自身の経験や丹念な取材に基づいて書かれ、中にはそのエッセンスを深く分析し、オリジナルな言葉で表現されている秀逸なものもあり、その内容に深く頷かされることもある。

しかし、それに基づいて明日から何か行動を起こそうと考えると、はたと戸惑う。地域の中にはそれぞれの「社会」がある。そこにある慣習や人のつながりなどが独特であるため、おそらくある地域で上手くいった手法が、他の地域では上手くいかないこともあるであろう。地域それぞれ歴史があり、築き上げてきたものが異なるからである。さらに自分たちが対面している地域は一体どのような特性があるのか、それは長くそこで生活してきた住民だからといってわかるものではない。むしろ長くいるからこそ、見えないということもある。ましてや地域外から来た人は言わずもがなである。そもそも、どの地域にも当てはまる「one best way」というのは果たしてありうるのであろうか。あるいは地域おこしを始めるにあたって望ましい態度や考え方はあるのであろうか。

これに対し一つの解を与えてくれるのが、エフェクチュエーション(実効理論)という考え方である。エフェクチュエーションとは、サラス・サラスバシーという研究者によって提示された、成功した起業家の「ものの考え方と行動原理」である。この理論の要諦は下記の通り5点に集約される。

- ①所与の目的を達成するために、新しい方法を発見することではなく、既存の手段で、何か新しいものを作る「手中の鳥の原則」
- ②将来の利益予想によって導かれるのではなく、どの程度の損失まで耐えられるのかを考える「許容可能な損失の原則」
- ③あらかじめ決められたコンセプトをもとに必要な資源をさがすのではなく、手元にある資源や協力してくれる人を柔軟に組み合わせる価値のあるものを作り出す「クレージーキルトの原則」

④予測不可能なものや偶発性を活かし価値や利益に転換する、例えばレモン(まがいもの)をつかまされたらレモネードを作れ、という「レモネードの原則」。

⑤外界の力を利用して失敗を回避し成功をおさめるのではなく、自らの力量才覚を利用して生き残るという「飛行機のパイロットの原則」

(出所：サラスバシー (2015) p.447-448, 加護野忠男の解説に筆者が加筆修正)

エフェクチュエーションの理論には、人間の合理性は限られたものであるため、事前にくら綿密に計画をしてもその通りにはいかないものであるという大前提がある。また起業において one best way があるということも否定している。その代わりにエフェクチュエーションでは、失敗があることを所与とし、決定的な失敗を避けつつ、いかに小さな失敗から迅速に学習をしていくかということを強調している。さらに起業家が資源を所与とせず、身の回りにあるものを資源化していくことの重要性を指摘している。

地域づくりには終わりが無い。おそらく完成形といったものもないであろうし、おそらく one best way を見出すことは困難であろう。しかし、こういう「ものの考え方」をすれば上手くいく可能性があるのではないかという知恵は少しずつ蓄積されている。それに基づいた実践プロセスの中で、試行錯誤を繰り返していくことこそ重要なのではないか。

このようなエフェクチュエーションの発想は、地域おこしを行う当事者のみならず、それらを支援する自治体や支援団体も共有するべきではないであろうか。それによって新たな支援のスキームが生まれる可能性もでてくるのであろうし、それが成果を上げる可能性も高まるであろう。

【参考文献】
サラス・サラスバシー『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』
碩学舎 (監訳：加護野忠男 翻訳：高瀬進、吉田満梨) 2015年

3.「きらり」の活動

3.5 交付金事業・受託事業

「きらり」は国の交付金事業や調査研究事業に（川西町当局を經由して）積極的に応募し、外部の資金（まとまった金額）で地域づくり、地域課題解決に取り組んでいます。その際は当該事業専従職員の人件費分も確保しています。

最近の採択・受託実績

2013年度（H25年度）

総務省「RMO（地域運営組織）による総合生活支援サービスに関する調査研究」（ICTによる高齢者の生活支援の実証研究を受託）

2013年度（H25年度）補正、実際の活動は2014年度（H26年度）

総務省 過疎地域等自立活性化推進交付金 過疎集落等自立再生対策事業
「農都交流を推進する農業青年活動定着支援事業」850万円

2015年度（H27年度）

総務省 過疎地域等自立活性化推進交付金 過疎地域等集落ネットワーク圏形成支援事業
「ICTを活用した地域総合支援アプリの構築と、地域の若者と学生が共同する地域活性プロジェクト事業」1,000万円

2016年度（H28年度）

総務省 過疎地域等自立活性化推進交付金 過疎地域等集落ネットワーク圏形成支援事業
「地域資源を活用した内と内、内と外がつながる住民参加型仕事づくり事業」1,200万円

出所：「きらり」資料より東北活性研作成

上図は「きらり」が最近数年で取り組んだ交付金事業と調査研究受託事業です。総務省から、毎年1,000万円前後の資金を得ていることがわかります。「きらり」によれば、これは外部資金を活用した地域づくりや地域課題の解決ということになります。

具体的に2013年度、2013年度補正（実活動は2014年度）、2015年度を見ていきます。

2013年度は総務省の「RMO（地域運営組織）による総合生活支援サービスに関する調査研究」を受託しました。これはICTによる高齢者の生活支援の実証研究を行うものです。高齢者世帯に実際にタブレット端末を配り、安否確認、買い物支援、悩み事相談を行います。

2013年度補正は総務省の過疎地域等自立活性化推進交付金過疎集落等自立再生対策事業として「農都交流を推進する農業青年活動定着支援事業」850万円が採択されました。内容は、研修（マネジメント、マーケティングなど専門的な内容）、交流イベント（都市部での出張マルシェ、都市部からの吉島ツアー）、広報・情報発信活動です。研修については「人材育成システム」の項目で詳述します。広報活動では研修参加者を中心に農業青年の広報集団「農道 百笑一揆」（後述）が発足しました。

2015年度は総務省の過疎地域等自立活性化推進交付金のうち過疎地域等集落ネットワーク圏形成支援事業として「ICTを活用した地域総合支援アプリの構築と、地域の若者と学生が共同する地域活性プロジェクト事業」が採択されました。

これは事業名の通り2つの内容からなります。

地域総合支援アプリとは、住民の課題に対する「きらり」や行政の支援内容を一元的に発信する情報ポータルサイトを意味します。情報ニーズは広く住民から集められ、パソコン、タブレット、スマートフォンを使う住民に利用されます。

地域活性プロジェクト事業は、都市部の大学（教員・学生）と連携し、彼らとのワークショップや研修を通じて地域課題解決や地域活性化のコーディネーターを育成します。そして、実際のプロジェクトの立案、トライアルを行います。

以上の事業においては、いずれも専従職員の人件費も確保しています。したがって、既存の「きらり」事務局員（非常勤）に過度の負担がかからない、無理のない活動と言えます。

3.「きらり」の活動

3.6 事業評価・診断

例年9月、3月に役員による事業評価・診断が所定の書式にまとめられ、関係者に共有されます。必要に応じて問題点に対する対処、改善が行われます。

事業評価診断表の例

(2016年9月の例／実際のものとは若干異なります)

事業名 よしじまっ子見守り隊		
事業評価	評価細目 (5段階評価、5~1点)	点数
【対象者】 見守り隊員 【参加人数】 11人 【成果】 ・見守り隊対面式を開催し、児童と見守り隊との交流が図られた。 ・学校安全パトロール研修会を対面式に併せて行うことにより、地域に潜む危険個所について、地域と学校が再認識することができた。 【課題】 ・活動する隊員が固定化されている。 【改善を要する点】 ・地域と学校が情報を共有し、見守り活動に反映させていく。	①住民の見守り隊に対する理解があり、隊員として積極的に参加している。	4
	②事件、事故の際の隊員と学校、きらりとの連絡体制が整備されている。	2
	③隊員の見守りに対する研修会が行われている。	4
	④隊員を識別できるユニフォーム等が整っている。	5
	⑤児童と見守り隊との交流が図られている。	5
	⑥備品台帳があり、定期的に管理されている。	2
	⑦地域の危険個所や要注意個所が住民に周知されている。	4
	⑧隊員の安全確保について整備されている。(ボランティア保険等)	5
	⑨	
	⑩	
	合計	31/40

出所：「きらり」資料より東北活性研作成

前述の通り「きらり」では例年2回(9月、3月)各事業の評価診断が行われます。PDCAサイクルのCA(Check,Action)に当たります。

上図は2016年9月30日に行われた評価診断の際に作成された表とほぼ同じものです。この表の作成に関わったのは、理事長以下の理事4名のほか、非常勤事務局員2名(1名は非常に若い事務局研修生)と事務局長です。

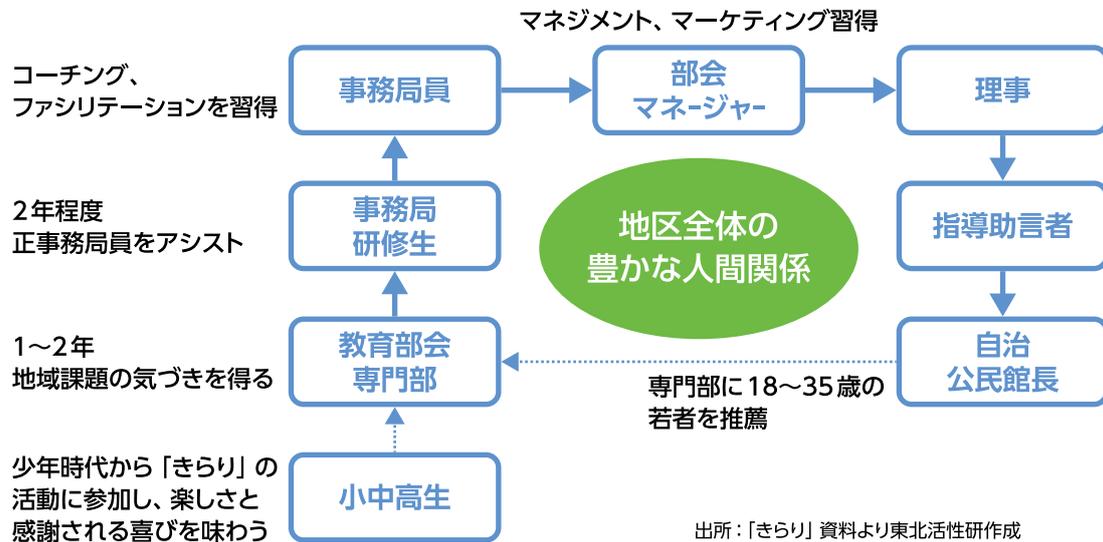
表の左側には当該事業の対象者と参加人数という実績および「成果」「課題」「改善を要する点」が記載されます。課題と改善を要する点については、必要性に応じて、適時対策が採られます。

表の右側は、「評価細目」です。あらかじめ10項目以内で設定しておきます。これを客観的、主観的に5点満点で点数化します。この例では、8項目ですから満点は40点となります。点数が低い項目については年度後半または翌年度に何らかの対処がなされます。

4. 「きらり」の人材育成システム

4.1 人材育成システムの全体像

「きらり」の人材育成は、子供から老年まで各世代が関わるシステムを形成しており、個人に過度に依存しない事業活動を担保しています。また、地域全体の職業上の人材育成にも寄与していると言えます。



「きらり」の人材育成は、少年時代から老年世代までを含むシステムとして見ることができます。

■少年時代

「きらり」は「わんぱくキッズスクール」という事業（後述）で小学3年生から6年生が農作業などを体験します。その際の世話役が「きらり」の事務局関係者です。そのため、「わんぱく」参加者は、中学、高校、青年と成長する過程でも、「きらり」の活動に参加することを含め、日頃、「きらり」関係者とコミュニケーションをとることになります。小学生は、このほかにも、通学時に高齢者世帯に挨拶（安否確認）を行う「おはよう隊」という活動も行っています。

「きらり」の高橋事務局長は、①小さい時期から地域活動に参加させること ②積極的にコミュニケーションを取ること ③役に立つ（立っている）を体感させること が地域人材育成の要諦と言っています。

■教育部会 専門部

「きらり」の事務局活動参加の第一歩は「専門部」に所属することです。メンバーは地区の自治公民館長（19名）が18～35歳程度の若者の中から指名します。自治公民館長は管轄エリアにどのような若者がいるかの把握に努めています。

専門部では1～2年で教育部会事業の手伝いをしながら、どのような地域課題があるのかを学びます。

■事務局研修生・正事務局員

専門部のあとは事務局研修生となり、2年程度、より本格的

に事務局活動を手伝います。その後、正規の事務局員（ただし非常勤・無報酬）となり、コーチングやファシリテーション（ワークショップ運営スキル）を学びます。

■部会マネージャー

事務局員として経験を積むと4つの部会のマネージャーやサブマネージャー（両方とも非常勤・無報酬）になります。このクラスになると、普通の会社のマネジメントやマーケティングの知識・スキルが求められます。このポジションに着く前には、その道のプロから学ぶ機会があります。

■理事・指導助言者・自治公民館長

マネージャーのあとは「きらり」の理事、指導助言者という役回りとなり、自治公民館長に就任する場合があります。（自治公民館とは、昔の地区公民館ではなく、自治会単位の集会所のようなものです。吉島地区には22自治会、19自治公民館があります。）

以上が標準的な人材育成のパターンです。上図の真ん中に「地区全体の豊かな人間関係」とありますが、これは、この人材育成システムがうまく機能するための前提が人間関係であり、逆にこのシステムが回ることにより地域の人間関係が豊かになっていくことを表わします。

この人材育成システムの主たる効能は、①着々と世代交代が図られ、特定の個人に過度に依存しない運営ができることですが、副次的に②地域全体の職業上の人材育成にも寄与していると言えます。小規模組織ではマネジメントなどをプロから学ぶ機会があまりないと思われるからです。

4.「きらり」の人材育成システム

4.2 「次世代型農業青年育成研修会」

「きらり」は2014年に農業青年を対象とした本格的な研修を実施しました。これは「農道 百笑一揆」というグループ(後述)を結成する際に実施されたものであり、学生による地域づくりイベントである「夢未来ミーティング」(前述)にもつながりました。

研修会概要 (2014年度)

対象

地区の農業青年、農業団体職員など

講師・コーディネーター

東北公益文化大学教授 平尾 清 氏

全体構成

2014年08月01日	ガイダンス
2014年08月11日	マーケティング1
2014年08月26日	マーケティング2
2014年09月12日	マーケティング3
2014年10月15日	マネジメント1
2014年10月27日	マネジメント2
2014年12月12日	イノベーション1
2014年12月22日	イノベーション2
2015年01月23日	まとめ

農業青年グループ

「農道 百笑一揆」

(このグループの結成と「研修会」は総務省の同じ交付金事業の中で実施)

学生による地域づくりイベント

「夢未来ミーティング」

出所:「農道 百笑一揆」HPなどより東北活性研作成

「きらり」は2014年に「次世代型農業青年育成研修会」を企画しました。これは農業に経営学の方法論を導入し高付加価値化を図るものと言えます。この研修会は前述の総務省交付金事業「農都交流を推進する農業青年活動定着支援事業」の中で「農道 百笑一揆」の結成に併せて実施されました。また、この研修会から「夢未来ミーティング」(前述)が派生しました。

以下、研修の内容を「農道 百笑一揆」のホームページの記事から要約引用する形で紹介します。

■ガイダンス

・時代を先取りした、農業のビジネスチャンスを見出す能力の育成について講演聴講。

■マーケティング1&2

・テレビCM、新聞広告に大きなお金をかけるマスマーケティングが徐々に通用しなくなってきたことおよびインターネットの力について学習。

・事業戦略の構築方法を学習。「未来戦略シート」を使ったワークショップ。未来に起こる障壁を考察。

■マーケティング3

・プロジェクトの成功や失敗について、ゴールデンサークル理論を学習。

・農家民泊と農家のグループ化(組織化)という2つのテーマについて、「プロジェクト・インキュベーション・フォーマット」(全部で16個の質問に答えていくことで、1つのプロジェクトの全体像を

作り上げることができるフォーマット)を使ったワークショップ。

■マネジメント1&2

・『ポップコーンはいかがですか? (100億円企業を5年で作った男)』(山本マーク豪 著)により、失敗と挫折を乗り越えて100億円企業を作り上げた事例からマネジメントを学習。

・前回研修で作成したプロジェクト「農家民泊」について、プロジェクトの実行前に「成功と失敗をイメージ」することの必要性を学習。

・東北公益文化大学で行われた「スタートアップ ウィークエンド」(金曜日の夜から日曜日の夜にかけて54時間で仲間を見つけ起業をシミュレーションするイベント)の紹介聴講。

■イノベーション1

「スタートアップ ウィークエンド」を川西町で開催するためにはどのようにすればよいのかを考察。

・発想を変えるために「スーパープレゼンテーション」のDVD(TEDx Sapporo)を視聴。

■イノベーション2

・「スタートアップ ウィークエンド」をもとに、川西町(吉島地区)を変えていくために、「地方創生キックオフ」プロジェクトを企画立案。実際にイベントを年明けの2月に開催する運びに。

■まとめ

・これまでを振り返り、前回実施を決定した「地方創生キックオフ」開催に向けて話し合い。

(要約引用 以上)

4.3 「まちづくりマイスター養成講座」

「きらり」の事務局員は町が実施する「まちづくりマイスター養成講座」を受講します。本講座はコミュニケーション・スキルを非常に重視しています。内容の企画は至近年の講座修了者が行います。

講座概要 (2014年度)

企画委員 (至近年の講座修了者) 5名 / 受講者 16名

全体構成

- 6月17日 開校式 / 第1回『マイスターとまちづくりとは』 (講師: 町長)
- 7月19日 第2回『まちづくりのイノベーション』
講師: 佐藤 恒平 氏 (山形県朝日町で「桃色ウサヒ」という着ぐるみを着て地域おこしに取り組む)
- 8月 6日 第3回『課題解決を企業戦略で取り組むには』
講師: 平尾 清 氏 (東北公益文化大学教授 / ゴールデンサークル理論など)
- 9月 4日 第4回『誰でも話し上手になる秘訣』
講師: 伊藤こずえ 氏 (フリーアナウンサー)
- 9月18日 第5回『落語から学ぶコミュニケーション術』
講師: 山形落語愛好協会
- 10月 2日 第6回『川西町をもっと元気におもしろく』
過年度の認定マイスター 11名と語り合う
- 11月15日 第7回『地域の物産が集まる交流拠点 (視察研修)』
新潟ふるさと村 (新潟市の道の駅)
- 12月 5日 第8回『私から私たちへ～やりたいこと、楽しいことをもっと広げていくには』
講師: 遠藤 智恵 氏 (地域デザイン・ラボ代表)
- 1月14日 第9回『町長との、とことんしゃべり場』
町長を招いて、まちづくりについて感じていること、温めている提案などを議論
- 2月20日 第10回 振り返り

出所: 川西町資料より東北活性研作成

前述した「次世代型農業青年育成研修会」は経営の専門的内容を多く含むものでした。川西町では、まちづくりの初心者向けに、より一般的な内容の研修が用意されています。それが「まちづくりマイスター養成講座」です。

上図は2014年度のカリキュラム (全体構成) です。一見してわかることは、コミュニケーションに関わる内容が多いということです。

第4回の『誰でも話し上手になる秘訣』 (講師: 伊藤こずえ氏 / フリーアナウンサー) や第5回の『落語から学ぶコミュニケーション術』 (講師: 山形落語愛好協会) はコミュニケーションそのものの研修です。特に『落語から学ぶ…』は、詳細なテキストを使って細かなテクニックも学べるものです。

第2回の『まちづくりのイノベーション』 (講師: 佐藤恒平 氏 / 山形県朝日町で「桃色ウサヒ」という着ぐるみを着て地域おこしに取り組む) や第6回の『川西町をもっと元気におもしろく』 (過年度の認定マイスター 11名と語り合う) もある意味ではコミュニケーション力に関するものと言えます。

これだけコミュニケーションに力を入れるのは、住民の合意形成にはこのスキルが最重要であると経験的に皆が理解しているからと考えられます。

なお、これらのカリキュラムは、過去の受講者が中心となって企画されます。毎年、ブラッシュアップされ、新しい内容になっています。

4.「きらり」の人材育成システム

4.4 「わんぱくキッズスクール」

「わんぱくキッズスクール」は小学生（3～6年生）対象ですが、ここでの経験が後年の「きらり」の活動への参加に結びつきます。人材育成の第一歩となる重要な事業と言えます。

年間の活動内容（2016年度）

回数	開催月日	内容
第1回	5月21日（土） 開校式	・わんぱく農園作付け ※専用の畑を農家から借り、「わんぱく農園」として使用 ・やりたいこと会議（第3回、第4回向け）
第2回	6月25日（土）	・畑の草取り ・地域探検ピクニック（サイクリング）
第3回	7月21日（木）	・通学合宿（1日目） ・やりたいこと会議で決まったことをやる（例『逃走中』）
第4回	7月22日（金）	・通学合宿（2日目） ・やりたいこと会議で決まったことをやる（例『きもだめし』）
第5回	7月23日（土）	・移動学習会 ※吉島地区を離れ他の地域の探検
第6回	8月 9日（火）	・畑の野菜収穫
第7回	10月15日（土） 閉校式	・里芋の収穫と芋煮会 ・工作（吉島地区ふれあい祭に展示する作品作り）

出所：「第1回」の際のホワイトボード記載内容などより東北活性研作成

前述の人材育成の全体像に「少年時代」がありますが、その最初の事業が「わんぱくキッズスクール」です。小学生対象の事業ですが、「きらり」の全体の活動にとっても重要と思われるので、東北活性研の取材メモを以下に記します。

1.日時 2016年5月21日（土）8:30～12:00

2.場所 吉島地区交流センター近くの農園

3.趣旨 青少年・児童の健全育成

4.参加者・班編成・活動サポート

- ・吉島地区の小学3～6年生、37名が参加。
- ・各学年がバランスよく含まれるように5班に編成し、上級生（班長、副班長）が下級生の面倒を見るようになっている。
- ・活動サポートは、ユースクラブ、JA青年部等がボランティアで行っている。ただし、なるべく班長、副班長のリーダーシップに任せる。
- ・開校式では吉島小学校の教頭先生からの挨拶があり、学校・地区が一体となって協力している状況が見て取れた。

5.活動の特徴

- ・第1回に「やりたいこと会議」という時間があり、第3回と第4回を行う内容を参加者自身が決め、参加者の主体性を促すシステムとなっている。
- ・「やりたいこと会議」のグループワーク内容
 - (1) なにをやるか
 - (2) どこでやるか
 - (3) なぜやりたいか
 - (4) どのようにやるか

以上について、各班で話し合い、ペーパーにまとめ発表する。ペーパーは項目を列記したものが、あらかじめ各班に配付される。

各班の発表が終了後、参加者全員の挙手で「やりたいこと」を決定する。

6.スクール終了後のスタッフミーティング

- ・毎回スクールが終了後にスタッフによるミーティングが行われ、各スタッフより気づいた点を出し合い課題を共有している。スクールの参加者で注意する子（落ち着きのない子など）の様子についても報告と共有がなされている。

7.その他（スクールの効果など）

- ・スクールを経験すると、大人との共同作業や人前で話すことに慣れる。そのことで、中学校で（他の地区の生徒よりも）リーダーシップが取れるようになる。
- ・地域全体で子供たちの面倒を見ている形となっており、子供たちに将来もこの土地に住みたいという気持ちが生まれるきっかけになると考えられる。次世代に対する地元定着、転出抑制の一つの策と言える。さらに、他からの移住検討者に対するアピールにもなりうる。
- ・事前準備や畑の日ごろの管理等、事務局長も含めてスタッフの努力がかかせないと思われる。

（取材メモ 以上）

1. 子どもの頃の「きらり」との関わり

わんぱくキッズスクールやマイミススポーツクラブのバドミントンと総合に入っていました。小学生の頃、学校とは別のところで友達と会えるのが楽しくて、毎回楽しみにしていました。わんぱくキッズスクールでは、野菜を植え育てて、センターで販売したり、川原に入り水質調査をしたり、お泊りではテントを立てて寝たことなどを今でも鮮明に覚えています。学校や家庭だけでは学ぶことが出来ない経験が出来たと思います。小学校の先生や家族とは違う大人の友達と、一緒に体を動かしたり、遊んでもらったりすることが嬉しくて、面白かったことを覚えています。

2. きらり事務局入りのきっかけ

地元就職をきっかけに事務局長さんからお誘いを受け、きらり事務局に入らせて頂くことになりました。私は高校生の頃、社会福祉の授業を受けたり、ボランティアサークルに入っていたりしたこともあり、地域に関わることに興味を持っていました。また、「きらり」の方々とは、小学生の頃の関わりや知っている方もおり、安心して入ることができました。小学生の頃にお世話になった方々と久しぶりに関わることや、小学生の頃お世話になった私が、今こうやって逆の立場になるということに不思議な感覚を感じながら、少しでも吉島の地区に関わりたいと思い、これからの活動を楽しみにしています。

3. 「きらり」での役割や仲間との交流

きらり事務局での役割は、事務局研修生として福祉部会に所属しています。今は研修生ですが、これからの未来を作っていけるような一員となれるように勉強させて頂いています。「きらり」に入るときは、自らが育った吉島のことなのに意外と分からないことが多く、不安もありましたが、輪に入りやすいように「きらり」の方々に言葉を掛けて頂き、少しずつ慣れてきました。また、きらり全体の雰囲気良く、その環境の中とても楽しく交流させて頂いております。

4. 本業との両立

私の本業は幼稚園教諭です。今年から幼稚園に務めることになり、幼稚園のこともまだよく分からず、毎日毎日が勉強の日々です。それと同時に、今年からきらり事務局に入ることになりました。きらりのこともよく分かっておりませんが、これから知っていきたいと思います、できる限り活動に参加させて頂いているところです。仕事以外にも社会との関わりを持たせて頂ける場所があることは、私自身の世界観、価値観を広げる良い機会となると思います。

5. 将来の吉島地区への貢献

私は生まれてから、ずっと吉島地区で育ってきました。就職を考えた際、県外に行こうかとも考えたこともありましたが、地元に残って良かったと思っています。なぜならば、自分にとって居心地がよいからです。都会に比べると便利ではないかもしれませんが、不便を感じることはありません。都会に比べたら人口は少ないけれど、その分地域の人との関わりが大きいのです。だからこそ、人のダイレクトな感情とともに、ぬくもりを感じます。今までお世話になった地域の方々や吉島地区に、大きなことは出来ないかもしれませんが、少しでもよりよい地域になるように関わっていければと思っています。

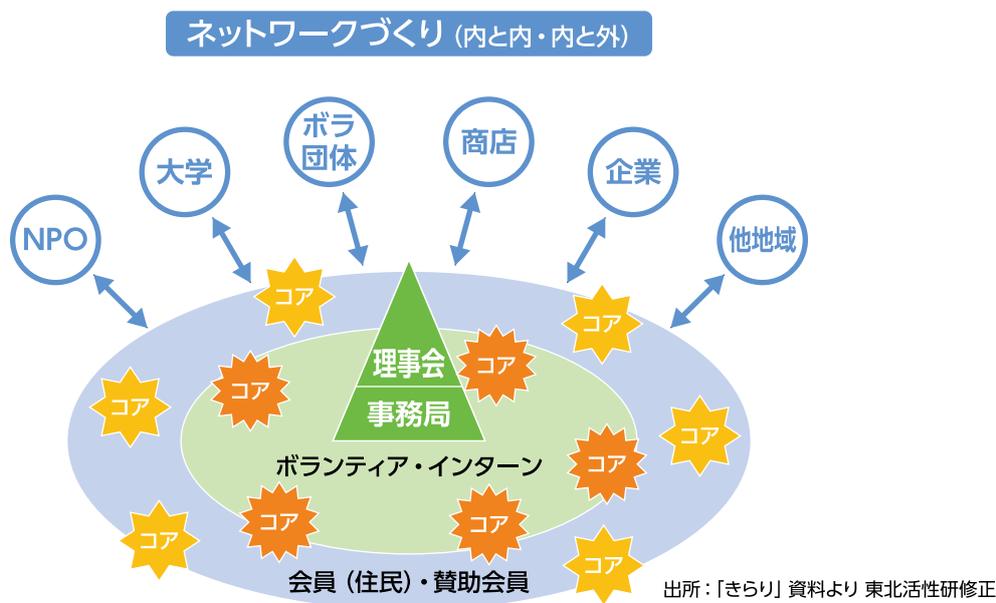


「わんぱくキッズスクール」(現在)のひとコマ
(東北活性研)

5. 外部との連携

5.1 外部連携の全体イメージ

「きらり」は吉島地区、川西町の内外で、外部組織との連携に非常に熱心です。行政（川西町）は当然として、大学などとも意識的に連携しています。



「きらり」は外部組織との連携を「つながる仕組み」として、人材育成と同じくらい意識的に強化しています。

上図は高橋事務局長がその外部連携イメージを表わしたものです。まず、吉島地区または川西町のコア人材（事務局メンバーとそれ以外の熱心な関係者）同士がつながり（内と内）、そこから、地域外とのネットワークが広がっていきます（内と外）。

主な連携先である川西町当局については次の章で、友's Qoo Love（ユースクラブ）、農道 百笑一揆については、次節で説明します。（注：これらは、「きらり」と別組織ですが、関係が密であるので上図には載っていません。）

ここでは、大学との連携と中間支援組織「おきさぼ」との関係について説明します。

■大学との連携

「きらり」の活動の元となるアイデアのいくつかは、前述の通り、大学生中心の「夢未来ミーティング」と一体となった住民ワークショップで生み出されます。

このほかにも多くの大学からの視察（授業の一環）があり、また、若手の「きらり」関係者が大学の講義でプレゼンをやるといったことも行われています。

大学との連携は「きらり」と大学双方にとって利点があります。「きらり」にとっては地域づくりに関するフレッシュなアイデアをもらうことができます。また、大学関係者と触れ合うことに

よるさまざまな刺激が得られます。

一方、大学にとっては、学生が生きた事例に触れることができます。また、最近の大学運営では文部科学省が2013年から「地（知）の拠点」（COC = Center of Community）事業として、大学に地域社会との連携による地域貢献を推奨しています。（2015年からのCOC+事業は地方創生政策に対応するもので、COC事業と同様の趣旨で「ひと」に焦点を当てた事業です。）大学が「きらり」のような地域運営組織と連携することはCOC事業やCOC+事業に呼応した活動にもなります。

■中間支援組織「おきさぼ」

中間支援組織とは地域コミュニティと行政の間に入って、地域運営組織の形成やその後の運営を支援する組織です。「きらり」のある山形県置賜地方（3市5町）では、通称「おきさぼ」（おきたまネットワークサポートセンター、2010年設立）が活動しています。

実は「おきさぼ」の事務局は「きらり」事務局と同じ吉島地区交流センター内にあります。事務局長も同じ高橋由和氏が兼務しています。このことにより、「きらり」も置賜地方全域でさまざまな主体とのネットワークを半ば自動的に持つこととなります。

5.2 友's Qoo Love (ユースクラブ)

吉島地区には、友's Qoo Love (ユースクラブ) という青年ボランティア組織があり、「きらり」事業の重要な役割を担っています。

「友's Qoo Love」の概要

■趣旨・目的

地域活性化に取り組んでいた高校生ボランティアサークル「Qoo」を前身とする、青年ボランティア組織。特に子供の地域活動を通じた人材育成に取り組む。

■創立年月

2006年(平成18年)4月

■会員数

52名(2016年10月)

■主な活動

- ・吉島地区「わんぱくキッズスクール」
- ・シルバー健康レクリエーション大会
- ・吉島ふれあい祭・冬季スポレク大会
- ・婚活イベント開催
- ・川西夏まつり子ども広場

■連絡先

吉島地区交流センター内



出所：YYボランティアビューロー（山形県青年の家、2015年3月の情報）などより東北活性研作成

吉島地区には、「友's Qoo Love」(ユースクラブと読む) という変わった名前の青年組織があります。この組織は10年ほど前に女子高校生が立ちあげたボランティア組織Qoo(クooと読む/清涼飲料の名前からとったもの)を起源とします。メンバーのうち3名が吉島地区の子供の活動に関わっていました。

その3名のうちのリーダー(女性)が卒業進学して転居しましたが、引き続き同様の活動をしたいと望んでも、吉島地区にはその受け皿となる適当な組織(青年団など)がありませんでした。ちょうどその頃、川西町が「若者未来塾(100万円で若者グループに面白い活動をしてもらう)」という企画を始めたので、それに応募しようと、このクラブを立ち上げました。(残念ながら初年度は採択されず、2年目に採択。)当初は「きらり」事務局の若手も参加し、21名で発足しました。

このクラブの会員は終身であり、入会順に番号がつけられます。会員の名刺の裏には歴代会員全員の愛称と番号が記されています。現在(2016年10月)会員は52名です。

クラブは会長以下5、6名のコア会員によって運営されますが、全くの独自企画は少なく、他の団体の要請に応じて、その時に都合がつく会員が参加するというスタイルです。「きらり」の「わんぱくキッズスクール」は、「きらり」事務局員の相当数がユースクラブ会員を兼ねることもあり、8割方、ユースクラブによって運営されていると言えます。



活動風景

私は吉島地区ではなく、山形県長井市出身であるが、2011年4月から2016年3月まで産直市場担当としてきらりで勤務した。(現在は川西町の農産物直売所に勤務。)

私ときらりの出会いは、今から約7年前。化粧品会社の営業部で2年ほど勤務しており、退職後、バイト先の飲食店できらりの事務局の人と出会う。そこでの第一印象は、和気あいあい、年齢の隔てがなく強い絆があること。チームワークがとても印象的だった。

私たち店のスタッフは事務局の人から地域のイベントに誘っていただいたりしていたが、たまたま私が仕事を探していた時に、「きらりのスタッフの募集をしているから、応募してみたら」と声を掛けていただき、入職することになった。

きらりの活動で驚いたことは、まず、地域の活動や事業が、住民の話し合いから生まれていること。(住民の皆さんの困っていることやどんなことがしたいかアイデアなどの声を拾うことからスタートしている。)

次に、話し合いのファシリテーターが地域の若者であること。(吉島地区では「新よしじま物語」という住民ワークショップが年数回開催され、地域の若者や高齢者、お母さん、お父さん世代が一堂に集まって、さまざまなテーマで話し合いをしている。)

そして、もっと驚いたのは、何よりも、住民の方々がとても仲がいいということ。話し合いにも笑顔があり、笑い声もでてきたり、アイデアも夢のある話が出てくる。

ワークショップから生まれた課題やアイデアは事務局で整理して事業化している。私が住んでいる地域にはこのような仕組みがない。住民の方々も地域のことについてすごく考えているんだなぁと感じた。

春の総会では、事務局が地域の皆さんをエスコートして総会を運営しているし、進行役も若いスタッフが

担当しているなど、驚きの連続だった。

きらりでの私の仕事は、2010年からきらりが新規に起こした産直事業のスタッフだった。ミッションは次の2つ。

- ①「きらり産直市場」を通して、地域住民が生産者としての責任感を高め、ビジネス感覚を養い、より高い所得向上の意識を高めてもらうこと。
- ②生産者が真心込めて作った商品がお客様の手元に届いたとき、「おいしい」「安心」と共にどこかなつかしさを感じていただける商品を提供できるよう努力すること。

2011～2014年ではコンビニとの協働ということで、コンビニの中にある休憩スペースに産直を設けた。そのレイアウトや棚割りは生産者と毎回一緒に考え、野菜の管理などしてきた。高校時代にスーパーのレジのアルバイトをしていたので、そのことを思い出しながら対応をすることができた。2015年には吉島地区交流センター(きらりの事務局がある)の敷地内に移転したが、産直の5年の運営を通じて、朝市、晩方市(夕市)を開催し、出店者の手配から準備まで、回数を重ねるごとに生産者と協力することができた。

また、PR活動として、東京都での販売会では生産者と「農道 百笑一揆(農業青年の組織)」のメンバーと一緒に物販や吉島の紹介などをした。都会の方の食に対する考えや、環境の違いを学ぶことができた。

生産者は、もともと事業として野菜作りをしている人もいるが、ほとんどの人は退職を迎えた人や、畑が荒れないように趣味程度で野菜作りをしている人である。野菜を「売る」ということに全く慣れていなかった。そんな中で売れないものはどうしたら売れるのか、野

菜の栽培方法や荷姿や販売価格について生産者と話し合いをした。そして野菜1つ1つに対しての思いに変化がでてきた。

お客様に「地元のを安心して食べられる、おいしい」などと喜んでもらうと生産者はすごくやりがいを感じ、より良い商品をつくりたい、という意識に変わっていった。

私はお客様から頂く要望を生産者に伝えること、生産者の思いがお客様に伝えられるようにしていくことが重要だと思った。

そして、生産者の皆さんに儲けてもらうために、学んでもらわなければいけないが、その前に、私も専門家から学ばなくてはならない。マーケティングや費用対効果など、今まで考えたこともない知識を学び、また、その知識を日々の運営の中で実践していかなければならない。そのため、生産者とのコミュニケーションを大切にしたい。うまくコミュニケーションが取れない時もあり、大変な時もあったが、共に運営をしていく中で生産者との信頼関係、生産者同士の信頼関係が強まっていき、1つのチームが出来上がってきたような気がした。

私はきらりそのものとは別に、2011年から吉島地区を拠点としているボランティアサークルの「ユースクラブ」に所属している。私にとって居心地のいい居場所であり、何よりも楽しい仲間が集まる場である。

活動としては、町の夏祭りに参加し子供広場を作ったり、吉島地区の小学生とサイクリングしたり、収穫祭では子供たちと遊んだり。またきらりと一緒に企画した活動や他団体との交流にも参加した。メンバーと一緒にいる時間が多ければ多いほど仲間意識は高まり、私から私たちへと変わっていった。

現在はきらりを退職したが、これからも私はユースクラブの一員として吉島地区と関わり、特に子供たちが憧れるような活動や、地域づくりの楽しさを伝えていきたい。もっと多くの若者にも関わってみたいと思っている。

きらりで多くのことを学び、やりがいのある仕事と出会えたこと、楽しく充実した日々を送っていられたことに感謝しながら、これからも成長していきたい。



「きらり」産直市場の最近の様子



「きらり」産直市場の当時のチラシなど(井上さつき氏提供)

5.3 農道 百笑一揆

「農道 百笑一揆」は吉島地区を中心とする農業青年組織です。設立趣旨は農業の魅力を高めることですが、「きらり」の事務局員であるメンバーも多く、「きらり」事業の重要な役割を担っています。

「農道 百笑一揆」の概要

■趣旨・目的

- ・親から受け継いだ資源を守り、農業の魅力を高める。
- ・農業の良さを発信し、若者の農業離れに歯止めをかける。

■創立年月

2014年(平成26年)8月

■会員数

15名(2016年10月)

■主な活動

- ・農都交流(東京で出張マルシェなど)
- ・研修(先進事例視察など)
- ・広報・情報発信
(のぼり、ポスター、ユニフォームを揃え広報)

■連絡先

吉島地区交流センター内

出所:「農道 百笑一揆」HPなどより東北活性研作成

「農道 百笑一揆」は総務省の2013年度(H25年度)補正の交付金事業「農都交流を推進する農業青年活動定着支援事業」をきっかけに2014年8月に結成された農業青年グループです。

趣旨については、彼らのホームページの熱いメッセージを右に引用しておきます(原文のまま)。

彼らの設立趣旨はこの通りですが、設立のきっかけが「きらり」の交付金事業であり、代表者が「きらり」の部会マネージャーを兼務していることもあり、「きらり」事業の重要な役割を担っていると言えます。



「農道」一本道

若者の農業離れが進んでいる。現代の農業に夢や希望など、なくなってきたと言われていた現在、俺たちの活動は、まずその現実をしっかりと受け止めることから始まった。

俺たちは親から受け継いだ資源を守り、自分たちの力を信じ、自らが描く熱い想いを大切にしながら「農」を真剣に捉え、様々な分野から愛される開かれた農業生活を目指す農業青年コミュニティである。

俺たちは、「農」真実をこの目で再確認すると同時に、現状を打開するための活路を見つけ出そうと思った。俺たちが農業の新しい可能性を見出し、非農家の若者達とも広く連携し、寄せる農業への熱い思いや悩み、迷いをお互いに支えあい、「農家」のあたたかい姿を再生していきたい。

俺たちは、都市部のみなさんにも農業への興味や関心を広くもってもらうために、どんどん産地へ来ていただき、自分の目で見て、自分の足で大地に立って、土と緑のおいを嗅いで、自分の肌で新しい風を感じてもらいたいと思っている。

俺たちは、30年先も、ずっと日本の豊かな「食」を守っていく。

俺たちと共に、これからの日本の豊かな食づくりの仲間として、未来の子供たちへつないでいこう。

今から十年前、私は「きらり」が企画している「わんぱくキッズスクール」(以下、「わんぱく」)に入っていた。小学校高学年くらいだっただろうか。この頃で特に印象深いのは、共同生活の苦楽を経験できる二泊三日の「通学合宿」と、農と食の大切さを学べる「わんぱく農園」の二つだ。この二つからは、協力する大切さ、時間を見て動くこと、メリハリをつけて行動することなどを学んだ。普段の生活では体験できない非日常生活をこの「わんぱく」では体験できた。

それから月日が流れ、私は昨年三月に新庄市(山形県)にある農業大学校というところを卒業し、四月に地元である吉島に就農した。それから数か月後、自分が地元にいることを知ったのか、きらり事務局長から「わんぱく」のお手伝いを依頼された。これが「きらり」に関わるきっかけとなった。

十年前は教わる側だったのが、十年経った今は、教える側に代わっていたのだ。そして、十年経った今でも変わらない顔があり、建物があり、繋がりがあった。これからは、あの時お世話になった方々と一緒に、教える側として活動していけるのだと喜びを感じたのを覚えている。

「きらり」に関わって早一年、振り返ればいろいろな活動に参加させてもらった。活動団体としては、「農協青年部」、若者団体の「ユースクラブ」、若手農業者グループの「農道 百笑一揆」、そして「きらり事務局」である。

青年部では、町のソフトボール大会や稲刈り後のくず米収集、子供たちを含めた小学校田とわんぱく農園の農作業、吉島を語る会などがあった。ユースクラブでは、吉島ふれあい祭、夏祭り、定例会などがあった。百笑一揆では、東京で行われた故郷回帰フェア、視察研修、月二回の東京販売～チャレンジショップ～などがあった。

きらり事務局では、研修生という枠で、事務局会、

地区計画作業部会、地区の健康シルバーレクリエーション、わんぱくキッズスクールなどに参加した。こんなに沢山のイベントや会議等に参加させて頂き、世代を超えた地域の方々との交流を深めることができ、貴重な経験をさせてもらった。

今年で就農二年目のまだまだ経験の浅い新米農家だが、「きらり」と関わったことで、同じ職業の方々との繋がりを持つことができ、足りない部分を補えていることも多々ある。だが、やはり農業は天候にも左右されるため、なかなか思い通りに作業が進まないことも多い。そのため、もろもろの活動に時間通りに行けないことや欠席する場合も少なくない。また、まだ関わりが浅いことを理由に参加しない部分もあった。そう考えると、まだ農業と両立できているとは言えないだろう。

今後の課題としては、まず、自分の経営基盤を作ること。それには、日々の計画をしっかりと立てて効率よく作業をすることが重要だ。そうなれば、時間のロスも減り、他のことに費やす時間も増える。そう簡単には出来ないことかもしれないが、少しずつでいいので両立していければと思う。それと同時に、これからも地域との交流を大切に、様々な活動に取り組んでいながら、地元に貢献していきたい。



「わんぱく農園」(現在) (東北活性研)

6. 川西町の地域コミュニティ政策

6.1 これまでの経緯と基本的な考え方

川西町は2006年の総合計画で「地区経営母体」の概念を導入し、住民自治支援を明確にしました。

主な経緯

年度	制度／総合計画など
～2001 (H13) 年度	◆中央公民館および7地区公民館へ町職員配置
2002 (H14) 年度～	◆地区公民館を公設民営化 (7地区の社会教育振興会に管理等委託、中央公民館は直営)
2004 (H16) 年6月	■まちづくり基本条例制定
2006 (H18)～ 2008 (H20) 年度	◆地区公民館へ指定管理者制度導入 (指定管理者は非公募で社会教育振興会に)
2006 (H18) 年度～	■第4次川西町総合計画 2006 (H18)～2015 (H27) 年度 まちづくりのテーマ：発見・協働・実現から「地域再生」へ (将来の地区経営母体設置と地区計画策定を盛り込む) ◆地区担当職員制導入 ◆交付金制度創設
2009 (H21) 年度～	◆地区公民館を地区交流センターへ移行 (コミュニティセンター化) ◆地区経営母体の設立 (地区交流センター指定管理者は新地区経営母体に) (交付金の見直し増額)
2016 (H28) 年度～	■第5次川西町総合計画 2016 (H28)～2025 (H37) 年度 まちづくりのテーマ：「協働」そして「共創」へ (指定管理料の見直し)

地区経営母体の役割

- ・地区経営の意思決定機関
- ・地区自治活動の運営責任
- ・地区計画の策定と推進
- ・交付金等の使途決定権限

出所：内閣府「地域の課題解決のための地域運営組織に関する有識者会議」第6回会合 (2016年7月13日) 川西町提出資料を東北活性研修正

川西町は前述した通り、2002年に地区公民館を民営化して以降、上図のような経過で、公民館の機能拡大と地区住民による自治の拡大を進めてきました。

2006年策定の第4次総合計画(10年間)は、「地区経営母体」(=地域運営組織)と「地区計画」の導入が盛り込まれており、地区の自治・自立を目指すことを明確にしたと言えます。

2009年に地区公民館が地区交流センターに改組され、従来の社会教育機関から、より幅広い活動領域を持つ地区の拠点となりました。その指定管理者として「地区経営母体」も実際に設立されました。「きらり」の設立はその前の2007年ですが、2009年に名実ともに地区経営母体の位置づけになりました。

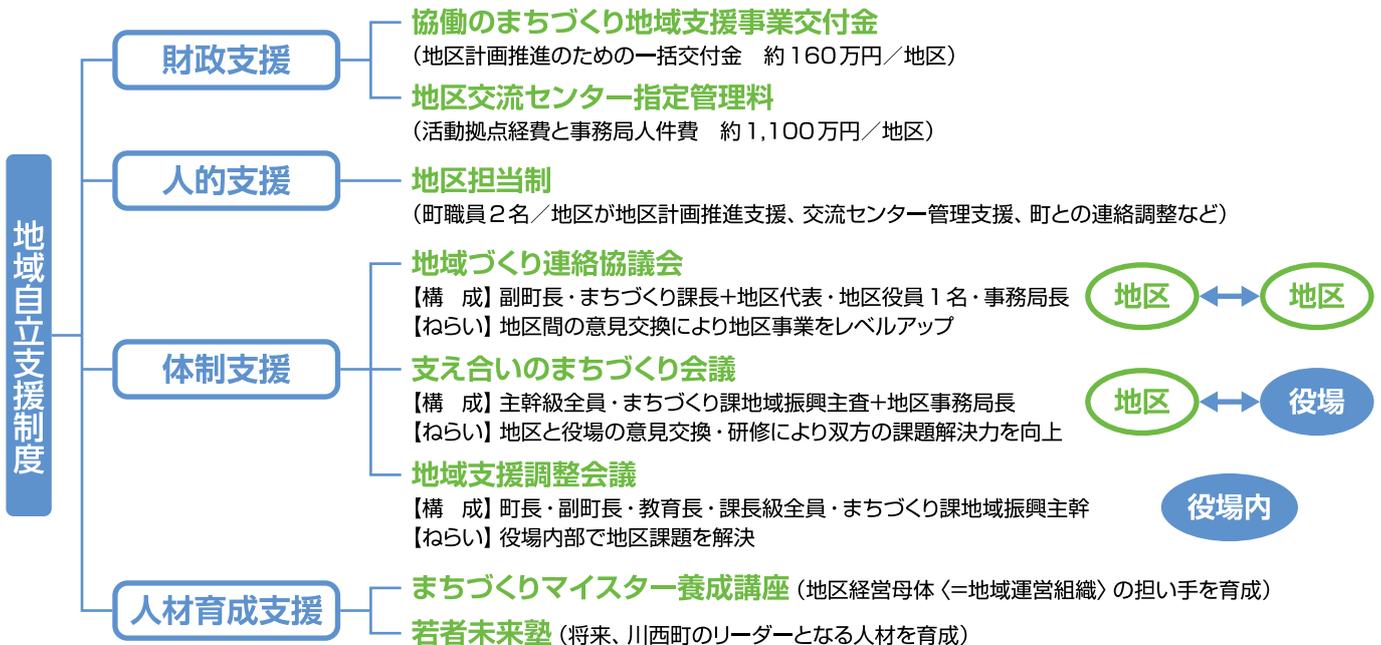
町では地区経営母体の役割を上図にもあるとおり、次の4つであるとしています。

- ・地区経営の意思決定機関
- ・地区自治活動の運営責任
- ・地区計画の策定と推進
- ・交付金等の使途決定権限

この考え方と次節の「地域自立支援制度」により、川西町は各地区経営母体と対等の関係で「協働のまちづくり」を進めています。

6.2 地域自立支援制度

川西町は町内7地区の地区経営母体（地域運営組織）に財政支援などを行う「地域自立支援制度」を持っています。



出所：内閣府「地域の課題解決のための地域運営組織に関する有識者会議」第6回会合（2016年7月13日）川西町提出資料を東北活性研修

川西町は「きらり」を含む7つの地区経営母体（地域運営組織）に対して、上図のような体系の「地域自立支援制度」を備えています。

■財政支援

まず、各地区の活動財源として「協働のまちづくり地域支援事業交付金」を1地区当たり約160万円交付します。額は多くありませんが自由度の高い一括交付金です。

より金額の大きい支援は「地区交流センター指定管理料」です。「きらり」など各地区の地域運営組織は活動拠点としての地区交流センター（旧地区公民館）の指定管理者となっており、その管理料として1地区当たり約1,100万円を受け取ります。これで事務局の常勤職員の給与などが賄われます。

■人的支援

各地区には2名の町職員が割り当てられ、さまざまな支援（地区計画の策定・推進、交流センター管理運営など）と町との日常的な連絡調整を行います。

■体制支援

川西町では地域コミュニティ関連の3つの会議体があり、それぞれ役割が異なります。「地域づくり連絡協議会」は、7つの地区の意見交換の場で、他の地区の状況を参考にして相互にレベルアップを図るためのものです。

「支え合いのまちづくり会議」は町の全主幹級が出席します。地区と町の情報交換のほか、各種研修の内容や町と地区の協働事業の連携方法を検討します。

「地域支援調整会議」は町長、副町長、教育長、全課長級職員が参加し、行政内部での地域課題解決を検討します。

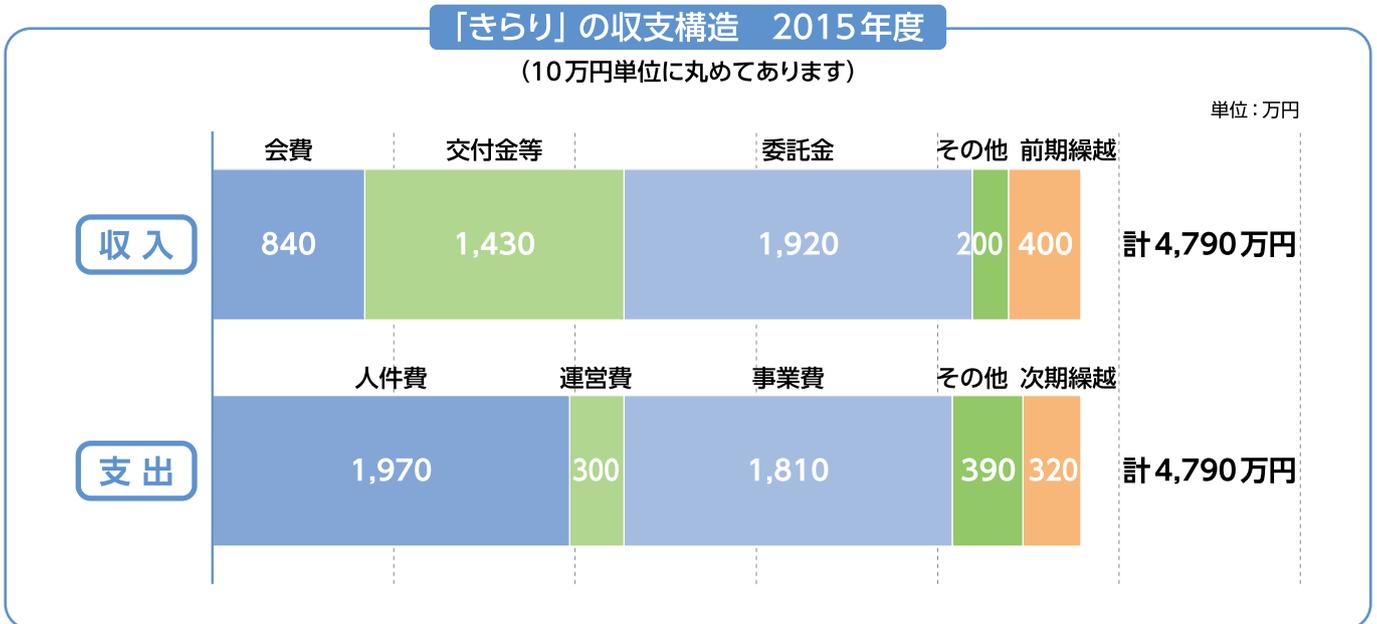
■人材育成支援

「まちづくりマイスター講座」は地区経営母体の担い手となる人材の育成を目的とする基本講習です（前述）。

「若者未来塾」は公募で若者の地域づくりアイデアを募集し、そのアイデアを自由に実施させるというものです。昔の青年団活動と同様の機能を意図しています。海外研修の企画も多く、最近では、オランダのダリアビジネスの視察研修が採択されました。

7. 収支と財源

ベース収入は会費、地域づくり交付金、地区交流センター指定管理料（委託金）などで、これらで固定費である人件費、施設費などをまかないます。1,000万円程度の国の交付金も毎年のように計上されます。



出所：「きらり」資料より東北活性研作成

本章では「きらり」の2015年度の決算にもとづき、収支、財源について説明します。

■ 収支

「きらり」の事業規模（2015年度）は約5,000万円です。収支構造は上図のとおりです。

主なベース収入（毎年入ってくる収入）は、会費（児童クラブ会費などを含む）、地域づくり交付金、交流センター指定管理委託料（上図の委託金に含まれる）などです。これらの収入で、主な固定費である人件費（事務局常勤職員、児童クラブ保育士など）、施設費などがまかなわれます。多くの事業を手がけていますが、無理のない財政運営と言えます。

■ 財源確保

「きらり」は、上述のベース収入のほかに、積極的に財源確保を図っています。具体的には、国からの交付金の獲得や住民（会員）の経済活動の奨励・支援です。

国からの交付金は、毎年1,000万円程度で、その事業専属職員の人件費も確保していることは3.5交付金事業・受託事業で述べたとおりです。

住民の経済活動奨励は、いわゆる6次産業化（1次産業に2次・3次産業の要素を取り込み、付加価値を上げる）の取組が主なものです。具体的には、直売所、農産物の加工（弁当など）、農家レストランなどを手がけています。

東北活性研は過去10年以上、ほぼ継続して地域コミュニティについて調査研究などを行ってきました。その歴史の中で、この冊子は、企業経営の視点を取り入れていることがユニークな点になっています。

■なぜ、企業経営の視点なのか

東北活性研はこれまで多くの先進事例を取材してきました。取材に応じてくださる皆さんはたいていご高齢の方ですが、若々しく活躍されています。ご人格も大変立派な方々です。地域のすぐれたところや今後の展望を熱く語ります。実際、良好な成果を生み出しておられます。我々は条件の悪いところで、こんなにもがんばっておられるのだなあ、と感動します。

取材の最後に、しばしば次のような会話がなされます。当方「ところで後継者はどのように育成されていますか？」

取材先「いやあ、まだまだ大丈夫です。私どもでやっていけます。」

このような会話を何度か経験して、地域コミュニティ運営の現場では、ゴーイング・コンサーンgoing concernという考え方が意識されていないと思いました。ゴーイング・コンサーンは継続企業などと訳されますが、企業は、社会に貢献し従業員を雇用するために継続することが前提という考え方です。当たり前のようですが、この考え方があるからこそ、企業は人材育成を重視し、財務を健全に保ち、着実な成長を目指すのです。

あるNPOの方は「今がんばっている人ができなくなれば、自然に後継者が現れますよ」と言っておられました。それも一つの考え方ですが、やはり、意識的にゴーイング・コンサーンを目指すべきではないでしょうか。

■「きらり」における企業経営の視点

「きらり」に見られる企業経営の視点の第一は上述のゴーイング・コンサーンの考え方そのものですが、具体的に明確なものはPDCA (Plan Do Check Action、本文p.14) と人材育成システム (本文p.23) です。

PDCAはどの地域でも、ある程度やられていることですが、意識的、明示的にやりきることが大事です。

人材育成システムは本文で詳述しました。「きらり」の一番の特徴はこれだと思います。企業と異なり少年時代が組み込まれていることが重要です。

いささか脱線しますが、人材に関連してコメントします。「吉島地区は特定の人に依存している(から参考にならない)」という話を聞くことがあります。先進事例と言われるところは、どこでも特定の人(個人または少数の人々)に多かれ少なかれ依存しているものです。成功には優れたリーダーシップが必要ですから当然です。

問題はそのリーダーシップが次世代に引き継がれるのかということです。「きらり」ではそれができると思われます。東北活性研は取材を通じて「きらり」では多くの人材が育っていると確信しています。

■地域運営組織と企業の相違点

企業経営の視点を持ち込むといっても、住民組織ですから当然、企業とは異なります。ここでは意思決定と戦略立案について触れます。

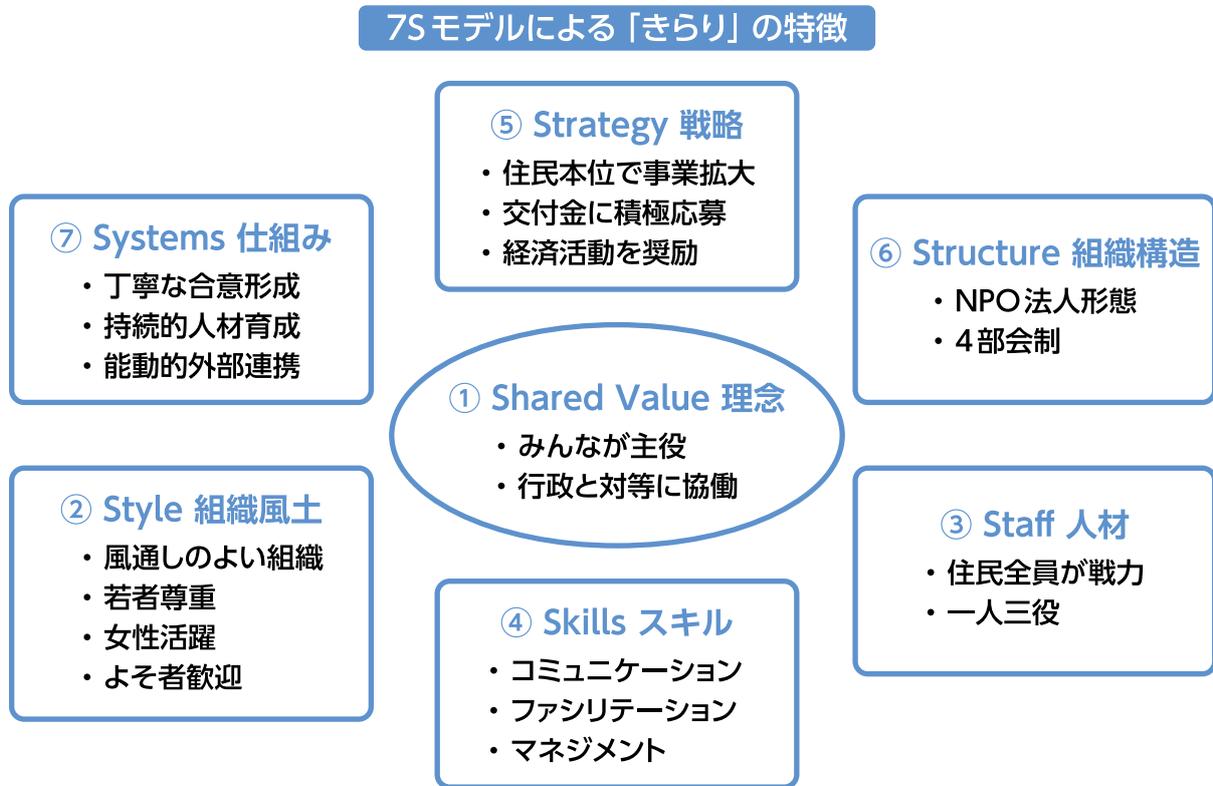
企業では「トップダウンによる迅速な意思決定」がよい場面が多くありますが、住民組織では通常ありません。「きらり」も住民ワークショップなどから始まるボトムアップに徹しています。忍耐強くゆっくりと合意形成することが肝要と思います。

戦略立案については、たとえば企業が何かを販売する場合、通常はセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングなどと難しい検討をやります。住民組織が経済活動をやる場合は、このようなフレームワークでの最低限の検討は必要ですが、あまり時間をかけず試行錯誤的に実行するのがよいのではと思います。最近では企業経営でも試行錯誤型の戦略立案が優勢のようです。(p.20 福嶋先生のコラムを参照。)

地域コミュニティの運営についての経営学的観点からの論考はあまり見かけません。筆者は地域活性化の推進のためには経営の視点が必要だと考えていますので、今後、その視点での研究がさかんになることを期待します。

8.まとめ ～「きらり」の特徴～

経営学で用いられる7Sモデルによって「きらり」の特徴を整理すると、「みんなが主役、行政と対等」という理念を中心に、各要素がうまくかみあって合理的な運営がなされるであろうと理解できます。



本章では、これまで述べてきたこと以外のことも含めて「きらり」の特徴をまとめます。(役員や事務局について述べる場合と住民全体について述べる場合があります。)

まとめに当たっては、経営学の企業分析で使われる7S(セブンエス)モデル(Sで始まる7つの要素から成る)というフレームワークを用います(上図)。

① Shared Value 理念

- みんなが主役
- 行政と対等に協働

理念は「きらり」の構成員(住民)が共有する基本的な考え方です。吉島地区の地域づくり計画(地区計画)の「地域づくりのテーマ」に、みんなが主役、とあります。これは、行政や特定の人々が主役でなく、住民みんなが主役ということです。つまり、自分たちの課題はみんなで協力し合って解決しましょう、自分たちの将来はみんなでよくしていきましょう、という思想です。

ただし、地域づくりに行政の役割は欠かせませんから、行政と対等の関係で協働していきましょう、ということも住民に浸透していると思われます。

この理念が7Sの他の要素に影響しています。

② Style 組織風土

- 風通しのよい組織
- 若者尊重
- 女性活躍
- よそ者歓迎

東北活性研は数年前から何度か「きらり」事務局を取材していますが、これら4つが組織風土上の特徴であると感じています。まず、実に風通しのよい組織です。年齢性別に関わらず自由にものを言える雰囲気があります。

吉島地区では若者が尊重されます。吉島地区を昔から研究されている有識者によると「ここは70歳代の顔役が20歳代の若者に酒を注ぐ。老人が仕切るのではなく、若い人に任せて「なかなかやるなあ」とねぎらう。多くの田舎ではこうはいかない」とのことです。また、「きらり」は、吉島地区をピラミッド型(上下関係)でなく、フラットなウェブ型(ゆるやかなネットワーク)の組織であると言っています。

女性活躍は最近では多くの地域で見られますが、吉島地区でも年配者から若い人まで、特に6次産業の取組などで女性が活躍しています。

吉島地区にはよそ者が頻繁に出入りします。移住者のほか、夢未来ミーティングや研究で多くの学生、教員が訪れます。訪問者は理事長や事務局長などの自宅に宿泊したりします。平均的な地域よりも開放的であると感じます。

③ Staff 人材

- ・住民全員が戦力
- ・一人三役

理念の項目で「みんなが主役」と書きましたが、吉島地区では老若男女ほとんどの住民が地域コミュニティ活動に参加（貢献）できるように智恵を絞っています。小学生も「わんぱくキッズスクール」や「見守り隊」（通学時に高齢者宅を訪問し安否確認）に参加します。高齢者には居場所（サロン）が提供されます。

「一人三役」とは、一人がいくつもの組織に属していることを意味します。（3つとは限りません。）ユースクラブ（前述5.2）が終身会員制であることから、同クラブに所属した人は、たいてい二役以上を持っています。たとえば、「きらり」の自治部会マネージャーは、ユースクラブ会員、農道百笑一揆の代表でもあります。もちろん生計を維持する職業も持っています。

④ Skills スキル

- ・コミュニケーション
- ・ファシリテーション
- ・マネジメント

「きらり」の構成員（住民ないしは事務局関係者）が持っている（持つべき）スキルはこれら3つであろうと思います。ただし、コミュニケーションは全住民、ファシリテーションは事務局員（常勤・非常勤）、マネジメント（会計やプロジェクトマネジメントを含む経営管理）は部会マネージャー以上（理事など）が、それぞれ身につけるべきスキルと言えます。

前述（4.2、4.3）のとおり「きらり」では、これらを学ぶ研修が用意されています。しかし、それ以上に、実務経験の中で先輩から学ぶことが重要であり、「きらり」ではそれができる環境にあります。

⑤ Strategy 戦略

- ・住民本位で事業拡大
- ・交付金に積極応募
- ・経済活動を奨励

ここでは事業領域の選択を戦略とします。

「住民本位で事業拡大」とは、事業領域を絞らずに住民のニーズに応じて領域を拡大していくということです。いろいろな制約から事業を限定する地域も多い中、「きらり」は50以上の事業を実施しています（3.4）。

「交付金に積極応募」とは、前述（3.5）のとおり、毎年のように国の交付金事業に応募して採択され、1,000万円規模の交付金を得ていることです。多くの地域では、交付金は手続きが

面倒であることと一定の制約があることを理由に応募しない選択をしていますが、「きらり」は積極的に外部資金で住民ニーズを満たそうとしています。

「経済活動を奨励」とは、収入に結びつくような住民の活動（場合により起業）を奨励・支援するということです。例として、農産物の加工品販売などが挙げられます。

⑥ Structure 組織構造

- ・NPO法人形態
- ・4部会制

「きらり」は2.2、2.3、2.5、2.6で述べたとおり、NPO法人であり、4つの部会（企業で言えば事業部）を持っています。それぞれの部会は在来の各種団体に対応しており、住民にもわかりやすい組織構造になっています。在来の組織を前提にした行政の制度もあるので、このような部会組織は合理的と言えます。

⑦ Systems 仕組み

- ・丁寧な合意形成
- ・持続的人材育成
- ・能動的な外部連携

合意形成については、「きらり」設立前のワークショップと住民説明会を重ねた丁寧なプロセス（2.3）を伝統として、例年の計画策定でもワークショップから始まる合意形成システム（3.2）が定着しています。

人材育成については、4.1で述べたように、しっかりとしたシステムとして確立しており、特定の人に過度に依存しない運営を可能にしています。

外部連携については、5.1で述べたように、自然体でやるのではなく、意識的、能動的に「つながる」ことを目指しています。中間支援組織「おきさぽ」と半ば一体であることによって、外部連携もシステムとして確立していると言えます。

おわりに ～地域運営組織の成功に向けて～

ここまで「きらり」の設立と運営について説明してきました。本冊子の最後に、地域運営組織の成功に向けて、いくつかのコメントを記します。

■ 設立段階での留意点

「きらり」設立に当たっては、住民主導で長い期間をかけて合意形成を図りました。これと異なる進め方をしている地域もあると聞きます。すなわち、行政主導で時間をかけずに地域運営組織を立ち上げようとする地域です。

このようなやり方ですと、上手くいかない可能性が高いと思われる。まず、住民の多くが当事者意識を持っていないければ、組織が立ち上がっても活動が活発になることはないでしょう。次に、事務局機能が形成されないであろうと思われるので、実際の活動は（高齢の）役員に過度な負担がかかることになりかねません。「きらり」の場合、設立時に立派な事務局（多くの非常勤メンバー）があり、住民が策定した地域づくり計画がありました。

「住民主導」「時間をかけた合意形成」を心がけるべきだと思います。

■ 運営における成功要件

成功要件といっても特別なものではなく、日常の小さな積み重ねが大事ではないかということ述べます。

「きらり」の事務局員（常勤・非常勤）は日常のコミュニケーションを大切にします。たとえば、事務局員が、昔、少年時代の活動に参加した若者を見かけた場合「おお、〇〇君じゃないか？今どうしてる？」と声をかけます。若者は名前を覚えてくれたと感動して「きらり」の活動に関心を持ちます。

また、諸活動の準備や会計等の事務作業についても、円滑で遺漏のない運営のためには地道な努力が要求されます。東北活性研が取材した「わんぱくキッズスクール」(4.4)では事前準備や期間中の畑の管理などに「きらり」スタッフの苦勞が見て取れました。会計についても、「きらり」くらいの事業規模になると会計事務が膨大で資金繰りも簡単ではないとのことでした。

前章で述べた戦略や仕組みももちろん重要ですが、日常の小さな積み重ねがあって初めて持続可能な運営ができると思います。

本冊子の初めのほうで、吉島地区は特別有利なことではなく、ごく普通の田園地帯であると紹介しました。そこでこれだけのことができるのですから、他の地域でも同様のことが可能であろうと思います。ただし、繰り返しますが、単純な模倣は望ましくありません。「きらり」を参考にしつつ、それぞれの地域にあった地域運営を目指していただきたいと思います。

◎ 謝辞

本冊子の作成に当たっては、「きらり」の高橋由和事務局長をはじめ、「きらり」および川西町の関係者より多大なるご協力を賜りました。東北福祉大学総合福祉学部の佐藤英仁先生および東北大学大学院経済学研究科の福嶋路先生からは大変お忙しい中、貴重な内容のご寄稿をいただきました。

明治大学農学部の小田切徳美先生には吉島地区でのご講演録の掲載をご快諾いただきました。

昨年度（2015年度）の当センター『人口減少時代の地域コミュニティに関する調査研究』に引き続き、高崎経済大学地域政策学部の櫻井常矢先生および東北大学大学院教育学研究科の石井山竜平先生には「きらり」の長年にわたるご研究にもとづくアドバイスをいただきました。

以上の方々、ならびに間接的に世話になりました方々から心からの謝意を表します。

◎ 主要参考文献

- ・伊藤孝子、宮曾根隆、2015、「地域運営組織 NPO 法人きらりよしじまネットワーク」、『東北活性研』、2015年版、No.20、東北活性化研究センター。
- ・川西町まちづくり課、2014、『川西町まちづくりマイスター養成講座資料』、川西町。
- ・コミュニティ自立研究会・山田晴義編、2011、『地域コミュニティの再生と協働のまちづくり』、河北新報出版センター。
- ・国土交通省 国土政策局、2015、『実践編「小さな拠点」づくりガイドブック』、国土交通省。
- ・総務省地域力創造グループ 地域振興室、2014、『RMO(地域運営組織)による総合生活支援サービスに関する調査研究報告書』、総務省。
- ・総務省地域力創造グループ 地域振興室、2015、『暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業報告書』、総務省。
- ・総務省地域力創造グループ 過疎対策室、2016、『集落ネットワーク圏を担う人材の確保とつながりの構築に関する調査報告書』、総務省。
- ・総務省地域力創造グループ 過疎対策室、2016、『集落ネットワーク圏の形成に向けた新たな地域運営組織の取組マニュアル』、総務省。
- ・高橋由和、2016、『地方創生・小さな拠点づくりフォーラム資料』、内閣府 まち・ひと・しごと創生本部。
- ・東北活性化研究センター、2016、『人口減少時代の地域コミュニティに関する調査研究報告書』、東北活性化研究センター。
- ・内閣府地域の課題解決のための地域運営組織に関する有識者会議、2016、『地域の課題解決を目指す地域運営組織—その量的拡大と質的向上に向けて—中間とりまとめ』、内閣府。

※地域運営組織に関する一般的なノウハウについては、総務省、国土交通省のマニュアル、ガイドブックなどを参照して下さい。

『田園回帰 ～農山村の新動向～』

- 日時：2016年6月17日（金）18:30～20:00
- 場所：山形県川西町 吉島地区交流センター
- 開催趣旨：講師が調査のため川西町を訪問。講師と同じ政府委員を務める「きらりよしまネットワーク」の高橋事務局長の招きで、川西町の住民および役場職員などを対象として講演したものを。



当日の講演会にて

地方創生における川西町、吉島地区

小田切でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

実は今、政府のいわゆる地方創生政策の関係者の中で川西町が連呼されています。地方創生本部では、石破大臣の下でいろいろな検討が行われていますが、その中で地方創生の本丸だというテーマとして地域運営組織、略称RMO（編注：region management organization）があります。それは、川西町で行われている7つの地区の協議会そのものです。こういった仕組みを全国1,700市町村にくまなく導入するというのが現在地方創生本部で議論されていることなんです。

その中で盛んに名前が出てくるのが川西町であり吉島地区であり、あるいは今日午前中にお訪ねさせていただいた東沢地区です。それぞれの地区の取り組みが、いわば理想的な取り組みであり、他の地域でやろうとしてもなかなかできないことがここで行われていると言われています。

私は全国各地を歩いておりますが、その7割ぐらいが西日本です。というのは、西日本は過疎高齢化が先発したということもあって、それに対して対抗するいろいろな取り組みがあるんです。それに比べて東日本は、過疎高齢化が後から出てきたということもあって、どう対抗するのかという取り組みはやや弱いところでもあります。

ところが、その東日本・東北の中では、いわば異彩を放つかたちで、川西町、特に吉島では積極的な取り組みが行われている。それは置賜全体と言ってもいいでしょうか、いろいろな仕組みが行われて

いるということで、あらためて今日お邪魔させていただきました。

中山間地域の空洞化と新たな造語

さて、中山間地域を中心とした農山村で何が起きているのかの説明のときに、私は3つの空洞化という言い方をします。すなわち、人の空洞化、土地の空洞化、むらの空洞化です。これが段階的に押し寄せてくるわけですが、興味深いことに、それぞれ造語が出るんです。

1960年代から70年代、過疎現象が生まれました。この「過疎」という言葉、造語です。今当たり前に使っているんですけど気が付かないんですが、日本語には過疎という言葉はなかったんです。過密という言葉はあったけど、「まばらすぎる」を表現した過疎というのは1964年前後に新聞記者によってつくられた造語と言われています。

それから、これも当たり前に使っている「中山間地域」、これも造語なんです。別の意味での言葉はあったんですが、今のような意味で使われたのは1988年の農業白書が初めてでした。そのときには、耕作放棄地が急速に増大して、それが集中する地域、すなわち中山間地域をきちんと議論しなくちゃいけないということでこの言葉が生まれました。

そして、私は普段使わない言葉なんですが「限界集落」という造語も生まれました。どういう現象かという次のようなことです。つまり人がいなくなる、土地が荒れる、この延長線上に村の機能が脆弱化してくる。寄り合いの回数が減ってくる。あるいは道普請、水路掃除に村仕事、それらに人を集めて

もなかなか集まらなくて出不足金（編注：参加できないときに払う金銭）ばかり集まってしまう。そういう状況をむらの空洞化というふうに呼びますが、これは1991年、平成3年に、ある社会学者が「限界集落」という言葉を使いました。

このように「過疎」、「中山間地域」、「限界集落」という言葉がそれぞれの時期につくられているというのは大変象徴的だと思います。

中国地方の田園回帰

こういうかたちで確かに農山村は困難な状況がありますが、今日皆さん方にご紹介したいのは、西日本、特に中国山地で盛んに見られる田園回帰傾向です。川西町の総合戦略の中でも、今日町長にもご紹介していただきましたが、まさにこの文言が副題として入っていて大変感激したんですが、一言で言えば都市に住む人間が農山村に移住するという動きが、少し大きさに聞こえるかもしれませんが、中国山地では当たり前になっています。

田園回帰の全国調査

去年の『農業白書』の特集が「田園回帰」でした。今年も『農業白書』は5月に出たんですが、やはり田園回帰を取り上げています。

田園回帰への意識が、どれほど都市の若者の間に広がっているのかというのは、具体的に数字まであります。今から2年前に行われました内閣府の世論調査です。その中で将来あなたは農山漁村に、分かりやすく言えば、田舎に住みたいですかと、都市の住民に聞いているんですが、驚くべき数字が出ました。

都市に住む20代の男性でイエスと答えたのは実に47%。半分ぐらいの若者が、今は都市に住んでいるけど将来は農山漁村に移住したいというふうに言っています。もちろん、「今すぐ」という人は少数派ですが、しかし47%という数字は驚きです。

この世論調査は約10年前にもやっているんです

が、一番その数が増えているのが実は30代、40代の女性です。つまり、20代の若者の男性と30代、40代のファミリー層の女性、こういう方々が将来、農山漁村に移住したいという思いを強めているというのが田園回帰の特徴です。

そして、「子育てに適しているのは都会だと思いますか、田舎だと思いますか」という問いに対しては、男性の48.5%、女性の51.4%が田舎と答えが出て、いずれも「都市」を上回っています。

それで、この結果の中で非常におもしろいのは、男女の各年代で田舎志向が違うということです。男性は30代になると、「いや、やっぱり都市のほうが子育てしやすいよ」と、子どもが生まれることになると、やっぱりなんといっても都市だよというふうに移り気をするんです。それから、50代になると、やっぱり都市だろうという傾向が再度高まる。

ところが、女性を見ると一切ぶれていない。女性ではすべての年齢階層で農山漁村のほうが子育てしやすいという結果が出ています。これは大変重要なことで、結論的に言えば今の田園回帰のエンジンはこうした女性だと推察できます。特に子育て世代の女性が自分の子どもを小さな小学校で子育てしたいなんていう思いで田園回帰が起こっているんです。

これは現実に広島で、私たちのインタビュー結果に出てきたんですけど、「自分の子どもはできるだけ小規模な小学校で子育てしたいというふうにして移住した」という女性がいました。

その意味で、川西町でも小学校の合併は進んでおりますが、今の小学校を維持するということはとても重要なことだろうと思います。なぜならば、それが田園回帰の受け皿になるからです。そこに向かって都市の若夫婦が移住してくる可能性があるからです。そういうことが今、実際に起こりつつあります。

田園回帰のスピード

では、どういうふうなスピードで進んでいるのか。残念なことにこの田園回帰を巡って政府の統計は

『田園回帰 ～農山村の新動向～』

ありません。ということで、去年たまたま私が『クローズアップ現代』というNHKの番組に出たために、その番組と大学の研究室で全国の市町村に対して連絡を取って、この5年間の移住者をつぶさに調べることができました。当然川西町に対してもお尋ねをしているんです。

その結果出てきたのが、2014年度、去年の3月までに移住した人間は1年間で約1万2,000人という結果でした。この1万2,000人という数字がどういう規模なのかというのはちょっと分かりづらいんですが、ただはっきりしているのは2009年からその数字を見ると、5年間で実に4倍になっているんです。このまま伸びるとは思わないにしても、仮にそのまま延長していけば1万2,000人の4倍。5年後には5万人ぐらいになる可能性がある、そんな予測もできてしまうんです。

では、5万人という数字はどういう数字なのか。今、盛んに東京圏への一極集中ということが言われています。これは東京圏に入ってくる数よりも出ていく数がはるかに少ない。ここで一極集中ということが言われているんですが、その差は実は11万人です。年間11万人の人間がより多く東京圏に入っているんです。そのことが問題になっているんですが、すでに1万2,000人ぐらいの人間が逆に出ていっている。そして、数年後にこの数が同じように数倍になれば、もちろん11万人を打ち消すことはできませんが、しかし明らかにその動きを緩めることはできる。そういう意味で、この田園回帰という動きは決して無視はできない。あるいは今後、特に注目していかなくはいけない動きだということが分かります。

田園回帰の偏り

しかし、大きな問題があります。実はこの田園回帰はものすごく偏っています。上位5県が、岡山、鳥取、長野、島根、岐阜と並んでいます。長野、岐阜は大都市圏周辺で昔から移住者に人気があるところでした。それ以外は中国山地です。この5県を足すと、日本には47都道府県あるんですが、その

わずか1割の5県を足して移住者の数を計算すると、この5県で48%という数字になります。いかに偏りがあるのかというのが分かっていたいただけるかと思っています。

それでは山形県はどうなのか。残念ながら多くはありません。山形県の、この1万1,735人のときの数字は私たちの調査では合計44名でした。そういう意味で率直に申し上げれば下から数えたほう早いという数字が出ています。その意味で、残念ながらもまだ田園回帰の動きは、中国山地とは比較になりません。岡山県はその1県で2,000人近くおりますので、44人と2,000人というこの差がずいぶん大きな差だということも、あえてお知らせしたいと思います。

移住動機とナリワイ

では、なぜ移住者が移住しているのか。あるいは、どうやって移住しているのか。どうやって暮らしているのか。皆さんの中には非常に関心がある方もいらっしゃると思います。しばしばこういう話をすると、「わが地域には仕事がないから移住者なんか来ないよ」という声が聞こえてきます。ところがそうではないんです。そのことを含めて移住者の全体的な傾向を位置づけてみたいと思います。

まず、世代を見ると今の移住者は20代、30代が中心です。少し前までは団塊の世代でした。団塊の世代が会社を退職して移住するよということが言われていたんですが、確かにその動きはありますが、今ではむしろ若い世代が多いのが特徴です。

それから先ほど言いましたように、そのエンジンは女性です。今までの移住の中心的人間像は、若い男性の単身。つまり、有機農業にあこがれてブラッと来て農業の「の」の字も知らないで3日間ぐらいで筋肉痛になって帰ってしまったとか、そういうイメージがあると思いますが、今回は違います。夫婦の移住がかなり多い。あるいは単身の女性も多い。さらに言えばシングルマザーの方もいらっしゃるんです。こういうふうな女性の方の移住がかなりその割合を占めている。これも統計がないんですが、私たちの

実感からすると、多分移住者の4割ぐらいが女性だと思います。皆さんが想像しているよりも女性の移住者の割合は高い。

そして、どういうふうに住んでいるのかということなのですが、鳥根県でのアンケート結果では、移住者の約3割は複数の仕事をこなして生きています。複数の仕事。それで、なおかつこれについては最近言葉も生まれています。カタカナの「ナリワイ」という言葉が生まれて、実はこの言葉自体は都市から生まれた言葉です。都市のいわゆるシェアハウスなどに住んで共同生活している若者が、単にサラリーマンとして一つの仕事をするだけでなく、むしろ自営業的に、例えば昼間はパン屋さんをやって、そして夕方には別の仕事をして、そういうふうが多業化しているということでナリワイという言葉ができたわけです。

このイメージ、分かりやすく言えば、年間60万円の仕事を5つ集めて暮らすというイメージです。夫婦で5つです。旦那が3つぐらいの仕事をして奥さんが2つぐらいの仕事をして、そういうイメージです。この60万というのは大体月当たり5万円ぐらいです。そのぐらいの仕事を、なんとか自分で稼いだりあるいはアルバイト、パートに行ったりそういうかたちで寄せ集めて暮らす。しかもそれは、いわゆるワーキングプアというふうに言われている生活ではなく、むしろ自らがそれを望んで選び取っているのがナリワイの特徴です。だからこそ「ナリワイ」なんていう言葉が生まれているんです。今都市の若者の間にはナリワイで生きていることを誇りにしている若者がいる。そして、それが農山村にも出てきているということなんです。

例えば、兵庫県の朝来市あさごの地域おこし協力隊の吉原さんは、最初からナリワイの流れで地域の中に入ってきます。狩猟、農業、宿泊業、グリーンツーリズムですね。観光業、イベント興業。こういった仕事を集めて暮らすんだということで、地域おこし協力隊3年の中で、一つ一つ取り組んでいます。

IターンがUターンを呼び寄せる

それから、この点はぜひ、とりわけ吉島の皆さんに強調してみたいと思いますが、こういう田園回帰というのは一般的にはIターンです。つまり、都会の人間が農山村に来るということなのですが、このIターンが強まるとUターンが増えるという傾向が、西日本ではすでに明らかになり始めています。

どういうことかという、Iターンで来る方、多分、吉島に入られた方もそうだと思いますけど、かなり強い発信力を持っています。ツイッターでつぶやいたり、ブログで日々、この吉島の四季のうつろいなどを発信したり。そういう中で、実は例えば、この地域出身の方がインターネット上で時間があるときにお遊びで「吉島」なんていうふうに入ると、そういう方が発信したブログがあったりして、「なんだ。自分の村がなんでこんなふうで紹介されているのかな」と思うわけです。それが情報発信になっていく。

あるいは、Iターンが入ることによってその地域のお父さん、お母さんが、「あ、こういうかたちで自分の息子も帰ってこられる可能性があるんだ」と認識することも大きいと思います。

これは大変重要なことだと思います。こういう動きがあるとするならば、移住者のその先には自分たちの息子や娘が帰ってくる可能性があるという、その可能性を映し出していると考えられるからです。

孫ターン

実はその延長線上に、息子、娘だけではなく孫が帰ってくるという例も西日本ではずいぶん存在しています。今60代ぐらいの団塊の世代の方々は東京に出ていってしまった。仙台に出ていってしまった。なかなか戻りません。しかしその子ども、つまり孫は、都市がいいんだ、農村がいいんだという思いではなく、都市と農村に何も壁がありません。もっと言えば海外も含めて、壁のない意識を持ち始めているグループが存在しています。そんな新しい人間像が出てきていて、そのような中で自分がどこで活躍できる

『田園回帰 ～農山村の新動向～』

のかを考え、だからこそ田園回帰が生まれている。

そのときに、行き先が決まっているわけではないんですが、そういえば夏休みに行ったあのおじいちゃんのところ、おばあちゃんのところということで、一世代飛ばして孫が帰ってくるという現象がいろいろなところから出てきています。これをわれわれは孫ターンというふうに名付けました。なぜならばUターンでもIターンでもありません。孫ですから、その地域に住んでいたわけではないのでUターンではないですよ。Iターンというのは見ず知らずの人間です。孫は見ず知らずの人間ではありません。

その意味ではUターンでもIターンでもない、第3の類型として孫ターン。これは必ずしも孫でなくてもおいっ子でもいいんです。そういう意味では、最近рутターン、略してRターンという言葉さえもあります。

しかし考えてみれば、皆さんもご存じの朝の連ドラの『あまちゃん』のアキちゃんですよ。『あまちゃん』のアキちゃんもそうでした。孫が海女、あまちゃんとして戻ってくる。そういうドラマだったわけですが、こんなことが実は、この田園回帰傾向の最先端で見られ始めています。これも私たちの実感なんです。おそらく田園回帰した若者の1割から2割は孫ターンだと思います。孫ターンという言葉を使って、皆さん方の身の回りに一世代飛ばして、あるいは子どもではなく戻ってきている親戚がいるかどうかチェックしていただくと意外と多いんじゃないでしょうか。ぜひ、見渡していただきたいと思います。

多様で柔軟な生き方

それから、もう一言付け加えると、こういった田園回帰の傾向を一言で表現すると多様な、柔軟なライフスタイルというふうに説明できます。先ほど、若い人が増えたと申し上げましたが、団塊の世代の方がいないわけではありませんので、そういう意味ではいろいろな世代が戻ってきているというふうに考えてください。男性だけではなく女性も戻ってきて性別の多様性も出て。そして職業的には、当然ナリワ

イですからものすごく多様性があります。そして、今まではもっぱらIターンだと思っていたのが必ずしもそうではなくてUターンも出てきて、ここにも多様性が出てきている。こういうふうにと考えるとかなり説明がつくんです。

つまりどういうことかという、特に仕事の面について言えば、地域にも農村地域にも、今まで0.3という仕事はないわけではなかった。あるいは0.8という仕事もあったと思います。ところが、1に達してないと、一人前ではないからいつの間にか、とりわけ0.3なんていう仕事は、これは切り下げて0というふうに考えて、私たちは無意識のうちに「ここには仕事がない」というふうに言ってしまった可能性があります。

ところが、見渡してみれば、確かに一人前の所得は得られないけど0.3ぐらい、あるいは0.5ぐらいという仕事は結構あるんじゃないでしょうか。先ほどの多様性、柔軟性の中で、0.3でも4つあれば一人前以上ですよというふうな、そんな思いを持っている若者にとってみれば、0.3人前の仕事は0ではなく0.3なんです。ここがとても重要なことだと思うんです。彼らの非常に素直な目から見れば、私たちがいつの間にか切り捨ててしまった仕事さえも、いわば0.3の仕事は0.3でいいんだというふうに、それを集めようという発想が出てきているわけです。

もちろん強調しておきたいのはこういった柔軟な、多様な考え方を全部の人間が持っているわけではありません。やはり一人前の仕事でなければ駄目だという人はもちろんいらっしゃいます。しかし、一方ではそうでなくていいんだ。それこそが自分の暮らし方なんだという人もいます。そういう中で田園回帰が孫ターンも含めて発生しているという、そんなふうにお考えいただきたいと思います。

1%戦略

さて、この田園回帰をどのように評価するのかということで、今から少し難しい話を2つだけさせていただきます。複雑な話なんで分かりづらいかもしれませ

んがお話したいことは私なりに重要なことだと思っています。特に役場の皆さんはご存じだと思いますが、島根県中山間地域研究センターに藤山浩先生という方がいらっしゃいます。私の盟友ですが、この方が『田園回帰1%戦略』という本を書いてこれがブレイクしています。

どういふ本かという、「1%戦略」といふふうに言っているくらいですから人口の1%、1,000人の村でいえば人口の1%というのは10人なんです。家族数でいうと3家族ないしは4家族です。この程度の方が毎年地域の中に入ってくれば、10年後には高齢化率は下がっていく。例えば、吉島は人口2,600人ですから毎年25人ぐらい。3人家族として7、8世帯が毎年のように入ってくれば、吉島の高齢化率は10年後に下がってきます。そして、将来的には、もう10年を過ぎるぐらいから実は望ましい人口構成になっているんです。

今、高齢化といっ、大変だといふふうに言われていますが、移住者が1%ずつ入ってくればそういう状況になる。これは具体的な数ということもあって分かりやすい。そして、意外と多くはない。確かに毎年25人の人が入ってくるというのは大変ですけど、ただし目標には十分なります。これが1%戦略なんです。

それで、そのことを示したのが、この分かりづらい図(省略)なんです。これは1,000人の村を想定して、2010年から何もしなければ高齢化率はどんどん高まっていき、あっという間に50%を超えてしまうことを示しています。ところが、1%の人間が入ってくれば10年後には高齢化率は下がっていく。そして2050年、だいぶ先ですけど高齢化率は27%。都市よりも若い村ができます。こういう状況になっていく。

それでも人口は減る

その意味で「1%戦略」といふのは本当に重要なことを言っているんです。

しかし、総人口の動向で言えば、少し違う傾向

が見えます。何もしなければ1,000人の村は2050年には実に人口300人になってしまいます。いわゆる地方消滅ということも言われていますが、本当にそういう現象が起こってしまうんです。

では、毎年1%ずつ入ってきて最終的には都市よりも若い村ができたときには、一体どのような人口になるのかというと、人口はそれでもやっぱり2割ぐらい減っていくんです。

ずいぶん難しい話だったんですが、もう一度申し上げますと、例えばこの吉島地区で毎年1%の移住者が入ってくれば10年後には人口高齢化率はどんどん下がっていきます。若々しい村に向かっていきます。そういう意味で1%というのは一つの目標になる数字なのですが、とはいっても若々しい村ができて人口は減っていきます。このことは、ある意味、日本である限り、つまり移民を受け入れるという仕組みを取らない限り、人口が減っていくというのはやむを得ないのです。

このことは何を意味しているのかというと、人口はそれでも減少するということを前提にして私たちは議論すべきだということなんです。現在吉島は、2,600人ぐらいが2,000人ぐらいになっても維持できるような地域をつくっていくんだという議論が行われているというふう聞いておりますが、それは正解です。人口は2,000人ぐらいになるということを前提にしながら、しかしそのときには移住者が入ってくればかなり若々しい村になるわけですが、そのような場合、どうしたら地域をより元気あるものにするができるのか。そんなふう考えるべきだと思います。

後で結論を言いますが、先取りして言えば、地域の目標は人口の増加ではありません。人口は日本国内である限りは東京も含めて今後、減っていきます。しかし、人口は減ったとしても人財を増やせばいいんだと思います。では、人財といふのは何なのかというと、まさにこの地区の皆さんがそれぞれ当事者意識を持って「きらりよしま」に関わっていくこと。当事者意識を持つ人のことを人財といふふう呼んでみたいと思います。そういう人間をどのように増やすかが当面の目標だということになります。

『田園回帰 ～農山村の新動向～』

田園回帰と地域づくりの好循環

もう一つは、なぜ田園回帰が偏っているのかという話です。これはいろいろな議論があるんですが、今のところの私たちの結論は、田園回帰がたくさん見られる地域は基本的には地域づくりが活発に行われているという関係があります。このことを、田園回帰と地域づくりの好循環という言葉で表現しています。

分かりやすく言えば、地域づくり、地域磨きという言葉もよく出るんですが、そのように地域を磨いてぴかぴかにしている地域に若者が入ってくる。そしてなおかつ、この若者が地域づくりに関わって、さらに地域づくりを一段と魅力的なものにしていく。そこにまた人が入ってくるわけです。このぐるぐるという関係ができています。

そういう意味ではこれだけ魅力的な地域づくりをしている吉島には、今後移住者がなんらかのことをきっかけにかなり入ってくるようなことが想定されます。あるいは、川西町全体でも7つの地区で地域づくりが活発に行われています。多分入り口を整備すれば、つまり、町が移住、定住にさらに力を入れてきちんと移住者が入るような仕組みを取れば、この好循環が始まってくるんだと思っています。

これは特に西日本では顕著です。先ほど言いましたように、鳥根県や岡山県では、年間2,000人とか1,000人とかそういう人数が地域の中に入り込んでいるわけなんです。これは同じ鳥根県やあるいは岡山県の中でもものすごく偏在していて、市町村単位で偏在しているどころか集落単位で偏在しています。若者が10人以上も入っている集落というものが存在していますし、まったく同じ条件の同じ盆地の中の隣の集落には1人も入っていない。こういう格差が出ているんです。

愚痴の出ない、前向きな地域

では、こういう格差はどういうふうに表示したらいのかというと、私たちは最近こういう表現をしてい

ます。前向きな人の地域なのか愚痴ばかり言っている人の地域なのか。

皆さんも想像していただければ分かりますように、愚痴ばかり言っているおじいちゃん、おばあちゃんやさらに若者さえもそうだという地域に入りたくないです。私はこの地域で住み続けるという、そういう決断を移住者の方々はするわけです。そんなときに、愚痴ばかり言っている人がいたら、それはなかなか入りづらいというのが実態ではないでしょうか。

午前中調査をさせて頂いた東沢地区やこの吉島地区がまさにそうだったんですが、確かに困難な地域であっていろいろな課題はある。しかし、それを乗り越えようとしているんです。いわば、前向きにもがいている。素敵にもがいている地域があれば、そうなのか、こういうところに移住して、できればお手伝いもしたいな。こういうところでナリワイを生み出していきたいなという、そんな思いが増えてくるんじゃないでしょうか。この前向きな人の地域というのは、地域を磨いている世代の方が地域づくりに関わっているんです。そんなところに田園回帰がたくさん起こっている。だからこそ、ものすごい偏在が見られるんだと思います。

地方創生／人口減・人財増

さて、それではここからは、地方創生についてお話をしてみたいと思います。さっき言ったように、地域づくりが盛んに行われているところにはかなり偏って移住者が入ってくる、というのが新しい状況です。その新しい状況でどういうふう地域をつくっていくのかという方法を、私たちは最近、低密度居住地戦略と呼んでいます。人口密度が小さくても、もっと言えばその人口が小さくても、将来地域を維持できるような新しい仕組みをつくっていくんだという意味です。

吉島2,600人が2,000人になっても地域を維持できるような、そんな仕組みをどのようにしたらつくっていくことができるのか。皆さんのいわゆる協働の力。力を合わせて何ができるのか。そういうことなども含

めて、今後議論をさらにしていただければと思います。今、なすべきことはこういう考え方に立ってみれば明らかです。人口減少下でも地域を磨き人々が輝き、内外の人、必ずしも外の人だけではありません。内側に現在住んでいる人も、やはりこの地域に住み続けたいという意味で選択されるような地域をつくるということです。

人口は今後この地域でも、あるいは他の地域でも増える可能性はほとんどないだと思います。しかし、人財は増える、そういうことを意味しています。先ほど申し上げましたように、この人財というのは当事者意識を持っている方です。運命としてこの地域に生まれたからではなく、自分自身が選択してこの地域に住んでいるんだという、そういった当事者意識を持っている方をあえて人財と呼ぶ。しかも「ざい」の字は、あえてこういう宝という意味の「財」を使っています。こういう方々が増えれば、より少ない人口でも地域を支えていくことができると思います。その意味で、農山村の地方創生の本質は「人口減・人財増」ということにあるというふうに感じております。

地方創生の3要素

さて、それではちょっと先をいって、具体的にどうしたらいいのかということで、先ほど申し上げたように全国各地を歩いて、この人口減・人財増の新しい町や村をつくるために各地でどんなことが行われているか。それをまとめてみました。このまとめが、いってみれば地域づくりとはなんなのかということなんですが、実は吉島地区で行われていることと完全に一致します。あるいは川西町全体7つの地区で行われていることとほぼ一致します。それをご報告してみたいと思います。

地方創生には次の3つの要素があります。

- ①暮らしのモノサシづくり（主体づくり…主役）
- ②暮らしの仕組みづくり（場づくり…舞台）
- ③カネとその循環づくり（条件づくり…シナリオ）

暮らしのモノサシづくり

「暮らしのモノサシづくり」は別の言葉で言うと、先ほどの人財づくりです。

なんで「暮らしのモノサシ」なんていう言葉を使うかという、経済的なモノサシと違うモノサシがあるということです。地域に人々が残らないのは、仙台に出たり、あるいは東京に行ったりするほうがはるかに経済的に有利だと考えるからです。そういうもっぱら経済的なモノサシで人々が行動したからです。しかし、地域には必ずしも経済的なモノサシだけではないモノサシがあったはずで

例えば、具体的に言えば「食のモノサシ」。「郷土料理のモノサシ」、あるいは、おそらく皆さんが日々感じていらっしゃるだろう、この地域はときどきけんかするけど人情に厚いとかそういう「人情のモノサシ」。あるいは美しい景観。ため池に立ちのぼるもやが、ある時期にはとても美しいんだなんていうふうに思われている方もいらっしゃるかもしれません。そういった「景観のモノサシ」。そういった小さなモノサシがあって、それが積み重ねられることによって、人々は地域の中に住み続けてきたんだと思います。

ところが、その一つ一つのモノサシがいつの間にかなくなってしまって経済的なモノサシだけになってしまった。だとしたら、昔あったようなモノサシを一つ一つ再建することが重要ではないかということで、「暮らしのモノサシづくり」と言っています。先ほど言った、人財が本来持つべきものだと思います。別の言葉で言うと主体づくりということでしょうか。こんなことが全国各地の地域づくりの中では必ず行われています。後でお話しますように、その主な手法はかつては公民館運動だったというふうに思います。あるいは最近では、これも後でお話しますが都市農村交流によって、このモノサシを確認しようとする動きもございます。

暮らしの仕組みづくり

それからもう一つは、こういった主体、人財がたっ

『田園回帰 ～農山村の新動向～』

た1人では、地域の中で力を発揮できません。むしろ、そういう方々が力を発揮するような暮らしの仕組みづくりというふうに表示しているコミュニティがあって初めてこの人財は自らの足場から立ち上がることができます。こんな暮らしの仕組みづくりというコミュニティづくりが、やはり重要になってきます。

もちろん、農山村のコミュニティということでは、それぞれの集落というものがあありますが、しかし集落にはかなり大きな弱点があります。それは、徹底的な男社会だという弱点です。多くの集落が水利開発組合として江戸時代に生まれました。水利開発をするための組織ですから、家と家の連合体です。多分、そこで契りを結んだのが集落だったと思います。そのために集落の寄り合いには家の年長の男性が出ていく。そのことによって物事を決めていくという仕組みが長らく続いていました。

そういう意味で、集落は実は、家長によってものを決めるというDNAがいつの間にか身につけてしまっていると言ったらよろしいでしょうか。最近では、集落の寄り合い、総会で女性の方が出たり発言したりするという、そういう例も結構見られるようですが、ちょっと前を思い出してください。女性は後ろのほうで固まって座っていたというのが、寄り合いの姿だったのではないのでしょうか。それは女性が、「私は代理出席ですよ。意見言いませんよ」という、そういうことだったのではないのでしょうか。

また、寄り合いには年長の人間が出るということもあって若者が集落という存在をそもそも相手にしないという弱点もありました。そういう弱点を持つ集落ではなく、例えば吉島のように、あるいは他の6つの地区のように小学校区単位で、それは別の言葉で言うと複数集落単位で、新しい組織をつくるのは、非常によく考えられたことだと思います。集落そのものではない。そのことによって、新しい組織や新しいルールをつくるのが可能になっています。できるだけ若い方々にも参加してください。もちろん女性は参加してください。それがまさに、地域の協議会とかあるいは「きらりよしじま」という組織だというふうに考えていただいてよろしいのではないのでしょうか。

そういったことは全国でも行われています。そういう協議会では水路掃除や道普請といった守りの行動は小さい集落単位でもやれるけれども、地域づくりという攻めの対応はなんといっても小学校区単位、複数集落で集まって新しいメンバーで、地域を動かしていくんだということです。これが、われわれが今まさに創生本部で議論している、地域運営組織という仕組みだと思っています。

カネとその循環づくり

しかし、これだけでは地域は動きません。地域の方々の楽しみとして、やはりお金を稼ぎたい。あるいは、それがなければ地域の定住条件はない。そういう意味で、条件づくりとして金とその循環づくりがあるというふうに考えられます。地域おこし、地域づくり、地域磨きがうまく進んでいるところでは、主体づくり、場づくり、条件づくり、これら3つを組み合わせるといって行われているというのが、私たちが各地で学んできたところです。

都市農村交流

ところが、最近はこれにとどまりません。都市農村交流という仕組みも当たり前に行われるようになってきます。この都市農村交流というのはかなり戦略的な仕組みです。これはちょっとしたむら祭りから、最終的にはグリーンツーリズムとか農家民泊とか、あるいは農家レストランとかそういったことも含めて非常に大きくなりなんですが、そのことによって私たちは交流の鏡効果を認識しています。都市から来る人間が地域の宝をいつの間にか教えてくれる。そんな経験をしたこと、皆さんありませんでしょうか。

「子ども農山漁村プロジェクト」というプロジェクトがあります。子どもが農家に泊まりに来て、田舎料理に対してえらく感激した。「おばあちゃん、この料理おいしいね」というその一言でおばあちゃんが10歳若返ったなんていうことが、各地から当たり前のように最近では言われ始めています。それを私たち

は鏡効果と呼んでいます。つまり、わざわざ来てくれて、お金を出してくれるゲストが地域の宝を鏡のように映し出し、発見している。こういった実態はいろいろなところで生まれています。

例えば広島県の三次市。私はその地域アドバイザーで地域の中に入っているわけですが、三次市では霧が地域の資源だということに気が付きました。盆地では秋から冬にかけて霧が出るんです。特に三次は川の町ですから、川霧が出ているんです。それが晴れるのが11時過ぎだったり12時過ぎだったりして、霧は交通事故の原因だったりして誰も霧がきれいだななんて思わなかったんです。ところが、霧を見て「きれいだね」と言う、そんな都市からの住民がいたりして。

あるいは、わざわざ雲海を見るために山に登る人まで出てきた。誰も宣伝していないのに、あの小高い山に登れば雲海が見えるということで、いつの間にかブームになった。ということで、霧こそがわが市のシンボルだということで、三次市のゆるキャラの名前は「きりこちゃん」にさえなっています。それを売り物にして、まさに霧が見える市、霧を見に来ませんかという、そういう売り出しをしています。それを教えてくれたのは、やはり鏡です。都市からのゲストでした。

それからもう一つ、都市農村交流は私たち交流産業というふうに呼んでいるんですが、この都市農村交流の特徴はリピーター率が非常に高いということです。多分、吉島で行われているさまざまなイベントで、「あの人毎年来ているよね。一体何者」という人はいませんか。そういう方が多いのが、都市農村交流のイベントの特徴です。これはとても重要なことで、リピーター率が高いというのは現代の産業、とりわけデフレ下で縮小していく、人口がそもそも縮小していますから日本の産業それ自体が縮小していきんですが、このとき重要になっていくのがリピーターです。一見さんでは、もう勝負できないんです。

リピーターを増やすということが大変重要になって、どの産業もどの商品も、例えば一般的によく売られているシャンプーやせっけんや、あるいは普通

の飲料もビールも、いかにリピーターを増やすのかということ、ここに腐心していく。そういう意味では、いつの間にか都市農村交流というのはリピーターが付いているという、そういう大変重要な産業、つまり、産業面で見ても可能性があるというふうに思っていたきたいと思います。その点で、都市農村交流というのは、私はかなり戦略的な活動であり、そのことによって交流の鏡効果が得られると思います。つまり「暮らしのモノサシ」も私たちは手に入れることができるし、あるいは交流産業という可能性のある産業を手に入れることもできるということも出てくるんだと思います。

今言ったことをまとめると、都市農村交流には交流の鏡効果という、「暮らしのモノサシ」を増やしてくれるという効果があります。都市農村交流には交流産業という経済的可能性を高めてくれる、そんな側面もあります。そういう意味で、都市農村交流は戦略的な活動だというふうに考えていただきたいと思います。

このことは、気が付いている方は気が付いています。農水省に、今、都市農村交流課という課があります。この課は農村振興局という部署に今から数年前にできました。その前までは都市農村交流室だったんです。その前は都市農村交流係でした。だんだん、その重点が高まって、重要性が高まって今では課になっていまして、私は極端に言えば都市農村交流庁という、省庁レベルのものがあってもおかしくないと考えます。なぜならば、それは非常に重要な鏡効果を生んだり、あるいは、場合によっては経済的な可能性を持っていたり、こういう役割を持っているからです。その点で、町に都市農村交流課があってもおかしくないと思っています。

それは、当然産業振興的な側面もあるし、場合によっては社会教育的な側面もあります。そういった多面的な役割を果たしているような都市農村交流を、例えば川西町の戦略的な活動としてあえて位置付けるという、こういうことは十分考えられていいのではないかと思っています。

『田園回帰 ～農山村の新動向～』

6次産業化

さて、次に6次産業化のお話をいたします。この6次産業という言葉が生まれたのは1994年です。私の師匠で東大の今村奈良臣先生がこの時期に6次産業という言葉をつくったと言われております。

1994年というのは実は意味があります。というのは、1990年から95年にかけての5年間で日本の食料消費支出は12兆円も増えました。年間2兆円ずつ私たちが口に入れているものの経済的価値が高まった時代です。

ところが、国全体の食料消費支出のうち原材料である食用農水産物の価値は非常に低くなっています。つまり、加工、流通の段階での付加価値が都市部に奪われているとも言えるわけです。したがって、当時、そういうところで奪われているものをなんとか農山村に取り戻そうという考え方が出てくるのは、むしろ当たり前だと思います。これが、6次産業の基本的な考え方です。

ただし今や食料消費自体が、反転して、小さくなっています。2000年から2005年で年間1兆円以上減っています。

そういう意味では、6次産業はかなり本格的な取り組みをしなければ、かつてのように漬物をつくったから6次産業という話にはならないんです。この局面が変わっているということも事実です。もっと言えば、そもそも需要を増やすような6次産業だったらいい。あるいは、必ずしも食べ物でないものを農業でつくるといふことも必要なかもしれません。

交流産業と小さな経済

それから交流産業。先ほど言いましたように戦略的な産業です。可能性がります。これはもう吉島地区やそれを含めた川西町ではもう、多分常識的なことだと思いますが。

そして最後に小さな経済です。アンケートを採って「あなたは月当たりどのぐらいの追加所得があれば満足ですか」というと、大体月当たり3万円という

のが最も多い回答なんです。年間36万円。多く見積もったとしても年間60万円。こうした小さな経済を地域の中でどのようにおこしていくのかというのが、実は現在の経済的な課題だというふうにお考えください。

その意味で、今回直売所（編注：「かわにし森のマルシェ」）がああいう形でできたということは、私は喜びたいと思いますが、あの形でいいのかどうかというのはさらに議論が必要なところかなと思っています。いずれにしても、直売所に出荷する、あるいはグリーンツーリズムで子どもたちを泊めて農家民泊で収入を得る、農家レストランで収入を得るといふ、それが小さな経済という考え方そのままになってきます。

また、大変重要なことですが、年間36万円とか60万円という小さな経済が100、200集まるとその上に中程度の経済がいつの間にか積みあがっているということに気が付きます。実は直売所という仕組みがそうです。年間60万円、50万円ぐらいの出荷で直売所の手数料を15%ぐらい払うわけなんです。その出荷者が100人、200人集まることによって、直売所でのさまざまな運営経費をまかなえます。その中には、その直売所を運営している職員の人件費も入っています。

そういう意味では、小さな経済なんだけどそれを寄せ集めることによって、中程度の、必ずしも金額は大きくはないけど年間200万円程度の賃金を支払えるような、そんな職場が生まれつつあるということにも気が付きます。その意味で、小さな経済自体は大変意義があるものだとことを確認してみたいと思います。これを私たちは積み上げ効果と考えたいと思います。

他の地域の事例／

広島県三次市 青河地区自治振興会

さて、コミュニティ、地域運営組織の事例で他の地域ではどんなことが行われているのかを2つだけご紹介してみたいと思います。

さっき申し上げた広島県の三次市。この青河自

治振興会。8つの市町村が集まって今から11年前に合併しました。ちょうどこちらの地域と同じように地域運営協議会といましようか、自治振興会を市内に19つくりました。その中で一番小さい、人口500人ぐらいですが、それが青河自治振興会です。やはり、小学校を中心としたコミュニティです。

この地区では小学校があり、その隣の公民館、今はコミセン（編注：コミュニティ・センター）になっているんですが、それらが地区のど真ん中にあります。この地区の「へそ」のような小学校が廃れたら大変だという強い問題意識を持っていて、地区の方々の地域の計画のスローガンは、小学校を中心とした村づくりを行う。小学校を決してなくさない。これがスローガンでした。

そういった中にこの地域でも人口減少が進んで、小学校の生徒児童数が20人を切るようになってきました。廃校の対象となってしまふ。そういった時期の中でなんとかこの地域にも移住者を増やさなくちゃいけないんだということで地域の方々が考えたのは、住宅をつくらうということです。住宅をつくるためには市に陳情して公営住宅をつくるという手もあるけど、それでは自分たちの思いが実現できない。なぜならば、新しく入ってくる方々はあえて子だくさんの人を選びたい。あるいは、この自治振興会の活動に協力的な人を選びたい。そういう思いがあった。それを行政に頼んだら、ひょっとしたらできなくなってしまうのではないかという思いから、地域の方々は1人100万円ずつ出資して有限会社をつくりました。もちろん出資できたのは全員ではなく、わずか9人なんですけど、しかしこの有限会社は地域住民全体の会社という意味合いを持っています。ブルーリバーという有限会社をつくって、7棟の新築の建物を建ててしまいました。3棟の空き家も解消しました。自分たちの力で自分たちのお金でこれをやってしまって、確かに住宅は簡素なもので立派ではありません。しかし、合計39名の移住者が入ってきました。そして、ここの地域がいいんだということでここから出て、自宅を建てた方もいます。合計61名の人が入ってくることによって、小学校はあと数年間

確実に維持できるという、そういう状況になりました。

ここで重要なことは、住宅さえも自分たちで建ててしまったということです。そういう可能性もあるんだと。なおかつ、大変興味深いのは空き家の解消です。従来、しばしば空き家は流動化しないということが言われていませんか。空き家はあるけど全然流動化しないよというのは、今、日本国中どこでも言われていることなんですけど、それが都市伝説ならぬ農村伝説だということを証明したのもこの地域です。

というのは、ブルーリバーは地域の方々の会社です。人を入れるためにどうしても空き家の解消をしたかった。今まで行政が声を掛けてもまったく動かなかった、無視をしていた都市に出て行った子ども、この会社が声を掛けることによって少しは振り向いてくれるようになりました。そして、当然「仏壇があるから」という声で「やっぱり貸せませんよ」ということを言うんですが、この地域の方々はあきらめず、「仏壇はコミセンの中にきちんと安置しましょう」「片付いてなかったら自分たちで片付けますのでリストを出してください。そこまでも全部やりますよ」というふうに言ったら、そこまで言うならあとはお願いしますということになりました。本当のことを言えば、実は家の中が片付いてなくて恥ずかしかったんだ。

そういう意味では、今までの空き家を持っている都市住民の方の本当の悩みに、実は行政がやっている空き家バンクは入りこんでなかったんです。その、いわば言い訳を「仏壇があるから」というふうに言われていたのです。

■ マイクロスーパーマーケット

農協が撤退してAコープがなくなった。ガソリンスタンドがなくなった。それを住民で経営しているところはいろいろ出てきています。そういった中で、この吉島地区はローソンがありますのであんまり気にしなくていいんですが、特にお店が全然なくなってしまうようなところで、さっき言ったように地域共同売店をつくるような挑戦もありますが、実は品ぞろえが良

『田園回帰 ～農山村の新動向～』

くありません。あるいは管理が難しい、といった問題がでてきます。そういったところに、全日本食品という会社がマイクロスーパーマーケットというビジネスモデルをつくったんです。

コンビニエンスストアは1日の売上げが最低限30万円ないと維持できないと言われていたのですが、このビジネスモデルは10万円で今までのアイテム数の、つまり商品数の8割が維持できるというものです。物流の仕組みをいろいろいじることによって、こんな立派な地域共同売店ができていたという事例です。

ただし、住民の方々の大変な工夫があります。店の前におじいちゃん、おばあちゃんが集うことができるようなサロンコーナーをつくって、そしてここで買い物をした方々については無料で自宅まで輸送するための車も用意しています。そのことによって、10万円という売上げにはいかないんですが、コミセンで雇われている方の人件費とうまく案分することにより、採算ベースに持ち込んでいます。

このような川西には見られないような取り組みを行っている地域運営組織も全国には存在しています。

太陽路線の地方創生

最後に、一つだけ太陽路線の地方創生をということ、とりわけ行政の方に投げかけて私の話を終えたいと思います。ご存じのように地方消滅論という議論がありました。今から2年前です。おそらくこの川西も地方消滅、その対象として名指しされたのではないかというふうに思いますが、これは、消滅ということによって、いわば住民に危機意識を持っていただく。そんな思いがこの消滅論を提唱した皆さんにはあったのかもしれませんが。

しかし、この路線は失敗していると私は思います。消滅、消滅、消滅というふうに言われて元気を出す人は誰もいないと思うんです。駄目だ、駄目だ、駄目だと言ってなにくそというふうに思う人はごくわずかはいるかもしれませんが、決して多数はではないと思います。

そういう意味で重要なのは、イソップ童話のこういった北風路線ではなく、むしろ太陽路線だと思っています。

つまり、地域に寄り添いながらあの空き家ならまだまだ移住者が入るとか、あの子どもはどうも来年帰ってきそうとか孫が帰ってきそうとか、いわば可能性を共有化すること。これが私は行政の役割だというふうに思っています。地域に対して駄目だ、駄目だという遠くの声、東京からの声をうのみにするのではなく、むしろ地域の中に入って行って、この可能性を共有化することこそとても重要な課題ではないかと思います。

その意味で、ぜひ川西町では今まで行われているのと同じような太陽路線での地方創生を進めていただきたいと思います。それを最後に、とりわけ行政の方々に対する私のメッセージとして今日のお話を終えたいと思います。

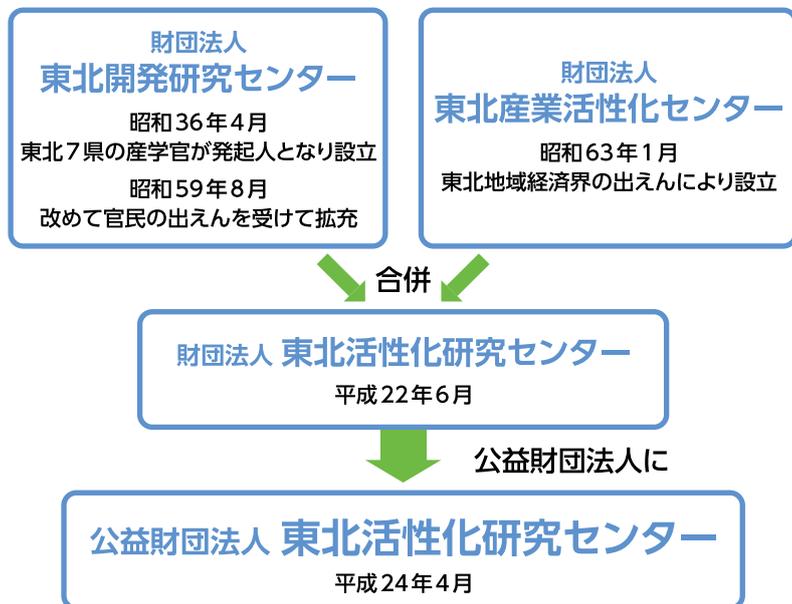
ご清聴ありがとうございました。

(編集 東北活性研)

◎小田切 徳美 (おだぎり・とくみ) 氏
 明治大学農学部教授。1959年、神奈川県生まれ。専門は農業経済学・農村地域政策論。東京大学大学院農学生命科学研究科単位取得退学。博士(農学)。農山村再生のあり方を、集落レベルから国政レベルまで幅広く研究。

東北活性研とは

東北活性研は前身組織の創立以来、半世紀以上にわたって東北圏（東北6県と新潟県）の地域振興に取り組んでおります。

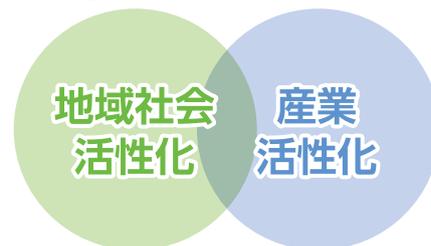


【活動理念】

知をつなぎ、地を活かす

～連携力で地域社会と産業を活性化する～

【ドメイン】



【ミッション】

- ・課題解決のための「知」が生まれる場になる
- ・課題解決のための「人」が育つ場になる



地域コミュニティ経営ガイド

～NPO法人「きらりよしじまネットワーク」の設立と運営～

2016年12月 発行◎発行元

公益財団法人 **東北活性化研究センター**

Tohoku Regional Advancement Center

〒980-0021 宮城県仙台市青葉区中央2丁目9番10号 セントレ東北9F

E-mail: kasseiken@kasseiken.jp Tel.022-225-1426 Fax.022-225-0082

URL <http://www.kasseiken.jp>